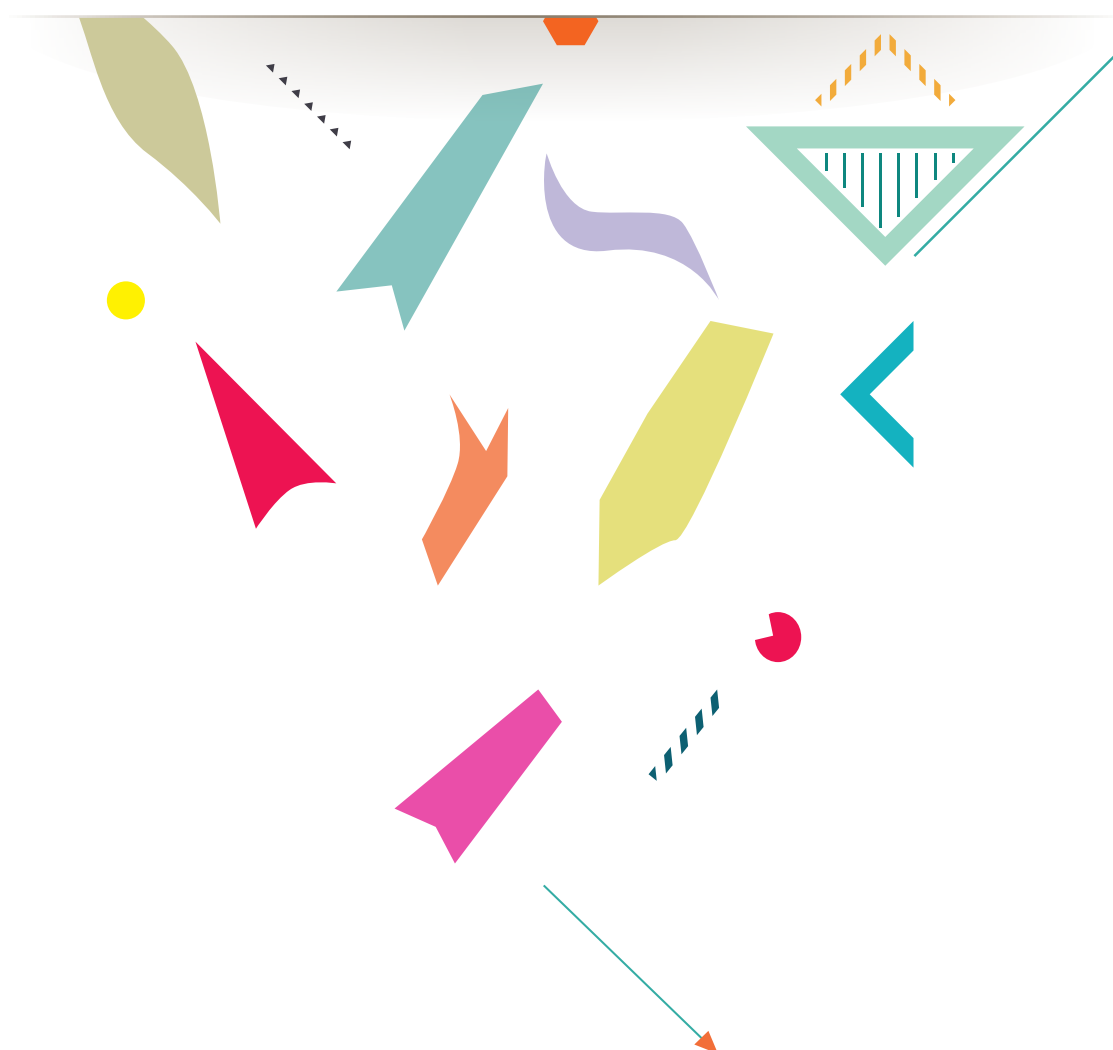


# LES FONDATIONS en Belgique

RAPPORT **2017**



Amélie MERNIER & Virginie XHAUFLAIR

# SOMMAIRE

Edito.....	3
PANORAMA DU SECTEUR	
Qu'est-ce qu'une fondation ?.....	7
Les fondations, un secteur méconnu en croissance .....	9
ENQUÊTE SUR LES FONDATIONS BELGES	
Focus de l'enquête : les fondations avec une mission d'intérêt général.....	19
<b>Créer une fondation : par qui et pourquoi ? .....</b>	<b>21</b>
Qui sont les fondateurs belges ? .....	21
Pourquoi fonder ? .....	23
<b>La gouvernance au sein des fondations belges.....</b>	<b>25</b>
Gouvernance, de quoi parle-t-on ? .....	25
Focus sur le conseil d'administration .....	27
Une gouvernance qui ne s'arrête pas au CA.....	30
<b>Comment les fondations belges accomplissent-elles leur mission ? .....</b>	<b>32</b>
Opérer son propre programme ou soutenir d'autres organisations ? .....	33
Quel type de soutien apporter ? .....	34
Comment identifier les bénéficiaires ? .....	36
Sur quel territoire agir ? .....	37
Travailler en partenariat ? .....	38
Comment vérifier l'efficacité de son action ? .....	39
Conclusion .....	43
Perspectives .....	45
Les auteurs.....	46
Remerciements.....	47



# ÉDITO

**E**n Belgique, les fondations philanthropiques sont de plus en plus visibles dans les médias et actrices du débat public. Dans un contexte où les besoins sociétaux apparaissent chaque jour plus nombreux et criants, leurs champs d'intervention tendent à s'élargir. Les fondations belges enrichissent et renouvellent leurs modes d'action, cherchent une efficience et à maximiser leur impact sur leurs bénéficiaires. Dans cette perspective, elles sont amenées à collaborer avec d'autres organisations philanthropiques ou à jouer le trait d'union avec d'autres acteurs des secteurs associatif, privé et public.

Les fondations belges sont par ailleurs de plus en plus nombreuses. Depuis la loi de 2002 clarifiant la notion de fondation et introduisant le statut de fondation privée, le secteur a connu une très forte croissance. Alors qu'en 2002, la Belgique comptait 298 fondations « établissements d'utilité publique », fin 2015, nous recensons 1751 fondations, dont 573 fondations d'utilité publique et 1178 fondations privées. Nous pouvons donc parler d'un fort développement du secteur. Or, malgré cette croissance, le secteur des fondations belges, ainsi que le travail qu'elles réalisent, restent méconnus du grand public.

Les quelques enquêtes menées de manière ponctuelle sur le secteur<sup>[1]</sup>, bien que de qualité, ne permettaient pas réellement de suivre le développement du secteur ni de comprendre comment travaillent les fondations. En 2014, nous avons publié, en collaboration avec le Réseau Belge de Fondations<sup>[2]</sup>, un panorama du secteur, grâce à la constitution d'une première base de données exhaustive des fondations belges. Dans la première partie de cette brochure, nous proposons au lecteur une actualisation de ce panorama, avec des données précises sur les types et le nombre de fondations en Belgique, leur croissance, leur répartition régionale, leurs domaines d'intervention, etc.

La seconde partie présente les résultats d'une première enquête approfondie sur les fondations dotées d'une mission d'intérêt général, c'est-à-dire les fondations d'utilité publique et les fondations privées avec une mission d'intérêt général. Elles étaient 1227 en décembre 2014. 20% d'entre elles nous ont fait confiance et ont accepté de répondre à nos questions : qui sont les fondateurs belges ? Quelles sont les raisons à l'origine de la création d'une fondation ? Comment travaillent les fondations ? Avec quels outils ? Comment choisissent-elles leurs bénéficiaires ? Comment s'organise la gouvernance de la fondation ? Quels sont les enjeux que le secteur identifie pour l'avenir ?

Les données riches et inédites présentées dans cette brochure contribuent à apporter un éclairage neuf sur les fondations belges et leur action. Cette enquête constitue une étape importante pour la structuration et le développement du

[1] Mernier A. (2013), An overview of the foundations' sector in Belgium, working paper HEC Liège, <http://orbi.ulg.ac.be/handle/2268/159954>.

[2] Désormais nommé Fédération Belge des Fondations Philanthropiques.

secteur. Elle apporte des réponses aux enjeux de visibilité et de légitimité exprimés par les fondations, dont la résolution passera par une professionnalisation des pratiques de l'ensemble du secteur. Le lecteur constatera néanmoins que les fondations belges n'ont pas attendu cette enquête pour démontrer un réel dynamisme et innover dans leurs pratiques. Nous espérons que cette publication contribuera à mieux faire connaître ces acteurs et alimentera la dynamique réflexive en cours dans le secteur.

[3] ERNOP [www.ernop.eu](http://www.ernop.eu)

Enfin, cette enquête s'inscrit dans une dynamique de recherche européenne, créée grâce à l'action de différents centres académiques dédiés à la philanthropie et aux fondations, et structurée au travers du *European Research Network on Philanthropy* [3]. Elle permettra dès lors de mieux situer les fondations belges dans l'écosystème philanthropique européen.

*Nous vous souhaitons une agréable lecture.*

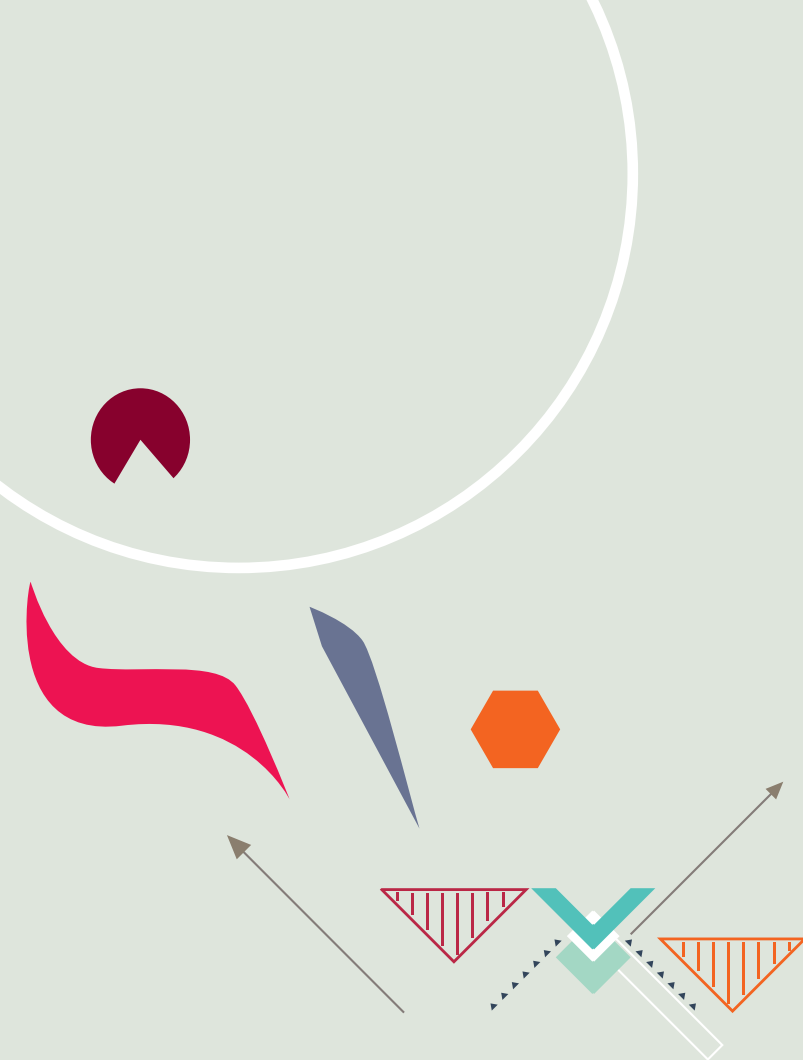
**Virginie Xhaufclair & Amélie Mernier**



#### **LA CHAIRE BAILLET LATOUR EN PHILANTHROPIE ET INVESTISSEMENT SOCIAL**

Créée en 2012, la Chaire Baillet Latour est issue d'un partenariat entre le Fonds Baillet Latour et le Centre d'Economie Sociale de HEC Liège. Son objectif est de développer des activités d'enseignement et de recherche sur la philanthropie. Elle propose différents cours sur le sujet au sein de l'Université de Liège. Par son travail de recherche, la Chaire vise à mieux connaître, et à faire connaître, la pratique de la philanthropie en Belgique, et à mettre en perspective les pratiques belges par rapport à d'autres pays d'Europe ou à la tradition philanthropique anglo-saxonne. Elle vise également à clarifier le rôle de la philanthropie dans le financement et le soutien des associations et des entreprises sociales, et à susciter un débat autour des enjeux occasionnés par ces soutiens philanthropiques. Ces questions ont d'autant plus d'importance dans le contexte actuel de renouvellement des pratiques philanthropiques, marquées par un engagement renforcé des philanthropes et une quête explicite d'impact social. Enfin, la Chaire entend mettre à disposition une expertise thématique et méthodologique pour permettre l'expérimentation et le déploiement de nouveaux outils et de nouvelles pratiques de philanthropie. Pour réaliser sa mission ambitieuse, la Chaire noue par ailleurs différents partenariats qui lui permettent de donner à ces chantiers toute l'ampleur, le soutien et le rayonnement qu'ils nécessitent pour un impact à grande échelle.

## A collection of various geometric and abstract shapes scattered across a white background. The shapes include: a light green hexagon in the top left; a green triangle with vertical lines inside and a dashed orange border at the top; a teal triangle with a dashed black border; a pink curved shape; an orange curved shape; a purple curved shape; a yellow circle; a red triangle; a pink rectangle; a green triangle; a yellow triangle; a blue triangle; a red circle; a pink triangle; a light blue hexagon; and several other abstract shapes in various colors and orientations.



*Les chiffres présentés dans ce panorama sont extraits de plusieurs bases de données décentralisées. D'une part, la consultation des statuts publiés au Moniteur belge permet d'identifier le(s) fondateur(s), l'adresse du siège de la fondation, le(s) but(s) de la fondation, ainsi que la composition initiale du conseil d'administration. D'autre part, la plate-forme ConcertES ([www.concertes.be](http://www.concertes.be)) gère depuis plusieurs années une base de données reprenant notamment les principales informations de nature économique sur l'ensemble des associations, fondations, mutuelles, sociétés coopératives agréées par le Conseil National de la Coopération (CNC) et sociétés à finalité sociale. Nous avons également recouru aux sources administratives suivantes : la Banque Nationale pour les Bilans pour les comptes déposés par les fondations, et l'Office National de Sécurité Sociale (ONSS) pour les données relatives à l'emploi.*

► *Il est important de noter que l'amélioration continue de la base de données ConcertES, notamment en termes d'identification des opérateurs relevant du périmètre précité, se traduit au fil des ans par des chiffres (nombre de fondations, nombre d'emplois) qui peuvent légèrement varier par rapport à ceux du précédent rapport sur les fondations<sup>[1]</sup>.*

[1] Mernier A. et Xhaufclair V. (2014), Les Fondations en Belgique, Réseau Belge des Fondations.

[2] Article 39 de la loi du 2 mai 2002, modifiant la loi du 27 juin 1921.

*Par ailleurs, on peut faire l'hypothèse qu'un certain nombre de fondations recensées sont aujourd'hui inactives, en raison de la disparition du (des) fondateur(s), d'une absence de moyens ou encore parce que le but de la fondation serait devenu désuet. Néanmoins, il n'existe pas de service de surveillance qui serait chargé de dissoudre les fondations inactives depuis un certain nombre d'années. Toute dissolution requiert une décision de la justice, après qu'une des parties ait saisi le parquet<sup>[2]</sup>. Dès lors, tout recensement des fondations en Belgique comprendra inévitablement un certain nombre de fondations inactives.*

# QU'EST-CE QU'UNE FONDATION ?

**L**a fondation est une entité juridique créée par la volonté d'un ou plusieurs fondateurs d'affecter, de leur vivant ou par testament, un patrimoine à la réalisation d'un but désintéressé déterminé. Elle permet d'administrer et de faire fructifier le patrimoine consacré par le fondateur à une activité d'intérêt général.

La fondation est régie par la loi du 27 juin 1921, modifiée par la loi du 2 mai 2002<sup>[3]</sup>. Organisation sans but lucratif, elle ne peut donc procurer aucun gain matériel à son/ses fondateur(s). À la différence des associations sans but lucratif (asbl), la fondation est dépourvue de membres et d'associés. Sa gouvernance est de nature collégiale : elle relève uniquement d'un conseil d'administration constitué selon les règles propres édictées dans les statuts de la fondation par son/ses fondateur(s). Alors qu'une seule personne suffit pour créer une fondation, il est nécessaire d'avoir au minimum trois administrateurs pour la gérer. La fondation a également vocation à subsister après la disparition de son/ses fondateur(s).

Depuis 2002, un nouveau cadre juridique distingue deux types de fondation : les **fondations d'utilité publique** d'une part, et les **fondations privées** d'autre part.

## Les fondations d'utilité publique (FUP)

Pour s'établir comme fondation d'utilité publique (anciennement dénommée « établissement d'utilité publique »), la fondation doit poursuivre l'un des cinq objectifs d'intérêt général fixés par la loi de 1921 (philanthropique, religieux, scientifique, artistique ou pédagogique) ou l'un des deux objectifs d'intérêt général ajoutés et dorénavant encadrés par la loi de 2002 (philosophique et culturel). Ses statuts doivent être communiqués pour approbation au ministre de la Justice, et la personnalité juridique de fondation d'utilité publique lui est conférée par arrêté royal de reconnaissance.

## Les fondations privées (FP)

Instaurées juridiquement par la loi de 2002, les fondations privées permettent également d'affecter un patrimoine à la réalisation d'un but désintéressé, qui peut être d'intérêt général ou de nature privée, tel que la préservation d'un patrimoine familial ou l'encadrement d'une personne vulnérable. La fondation privée permet aussi la certification de titres de société, dans le but de favoriser la continuité d'une entreprise ou de maintenir son caractère familial. Contrairement à la fondation d'utilité publique, la création d'une fondation privée requiert uniquement un acte notarié : elle ne nécessite pas d'autorisation gouvernementale. Il est possible de transformer une fondation privée en fondation d'utilité publique<sup>[4]</sup>.

[3] Loi du 2 mai 2002 sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations, M.B., 11 décembre 2002.

[4] Vandenbulke A. (2016), Fondations, Philanthropie et Mécénat, Tijdschrift voor Rechtspersoon en Vennootschap - Revue Pratique des Sociétés (TRV-RPS), 847-867.



### **LOI DU 2 MAI 2002 : VERS UNE CLARIFICATION DU SECTEUR**

En Belgique, en modifiant la loi de 1921, la loi du 2 mai 2002 a apporté des clarifications majeures quant au statut des fondations. Les principaux changements sont :

- ▶ Le remplacement du terme « établissement d'utilité publique » par le terme « fondation d'utilité publique »
- ▶ L'ajout des objectifs culturel et philosophique aux cinq objectifs des fondations d'utilité publique préexistants
- ▶ La création du statut de fondation privée
- ▶ La protection juridique de l'appellation « fondation »
- ▶ La différenciation des fondations en fonction de critères de taille (notamment pour différencier les obligations comptables)

En créant une nouvelle dynamique au sein du secteur, un apport indirect de cette loi est certainement la mise en place en 2004 du Réseau Belge de Fondations, désormais dénommé Fédération Belge des Fondations Philanthropiques. Son objectif est de permettre une meilleure connaissance des fondations et de leurs actions philanthropiques, et de favoriser le développement de la philanthropie et du secteur.



# LES FONDATIONS, UN SECTEUR MÉCONNU EN CROISSANCE

**T**oujours relativement méconnues en Belgique, les fondations sont pourtant de plus en plus nombreuses. Ainsi, **fin 2015, la Belgique comptait 1751 fondations**, dont **1178** ont opté pour le statut de **FP**. Les **573** autres sont reconnues comme **FUP**. Bien qu'actrices à part entière du secteur associatif, les fondations n'en constituent toutefois qu'une part marginale, en comparaison des 122.710<sup>[5]</sup> asbl que comptait le pays fin 2015.

**1751** FONDATIONS EN BELGIQUE

## Les types de fondations privées

Il est possible de catégoriser les fondations privées en fonction de la mission conférée par le(s) fondateur(s). Cette répartition par type d'objectif poursuivi nous permet d'affiner la compréhension de cette partie du secteur. Voici les cinq catégories retenues dans ce panorama :

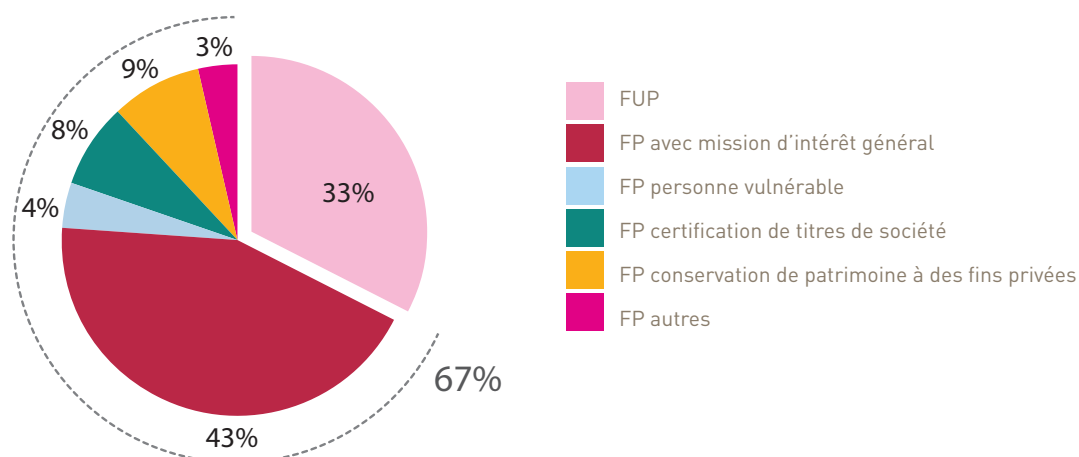
- **INTÉRÊT GÉNÉRAL** : le(s) fondateur(s) crée(nt) une fondation privée qui poursuit l'un des sept objectifs d'intérêt général des fondations d'utilité publique reconnus dans la loi de 2002 ou qui peut avoir d'autres buts d'intérêt général que ceux énumérés dans la loi. Nous considérons ces fondations privées comme assimilables aux fondations d'utilité publique.
- **PERSONNE VULNÉRABLE** : le(s) fondateur(s) constitue(nt) une fondation dont l'objectif principal est de devenir le représentant légal d'une personne vulnérable (par exemple une personne avec un handicap). Cela permet à des parents de personne(s) vulnérable(s) d'assurer, après leur propre disparition, l'indépendance et la qualité de vie de leur(s) enfant(s). Concrètement, ce sont les administrateurs nommés par le(s) fondateur(s) qui s'occuperont des personnes précitées. Pour éviter tout abus, les administrateurs de la fondation sont soumis à des règles strictes, et leur action est contrôlée par le parquet et les tribunaux.
- **CERTIFICATION DE TITRES DE SOCIÉTÉ** : le(s) fondateur(s) crée(nt) une fondation pour préparer le transfert de son (leur) entreprise à ses (leurs) héritiers et en assurer la continuité, même si ses (leurs) héritiers ne souhaitent pas reprendre l'entreprise. Le détenteur de titres les cède à une fondation, qui en retour émet des certificats et exerce tous les pouvoirs liés à ce titre, tandis que les titulaires des certificats conservent tous les droits économiques. La certification de titres permet de dissocier droits économiques et droits politiques d'un titre, c'est-à-dire de transférer le pouvoir

[5] Ce chiffre prend en compte tant les structures actives que les structures non employeuses « en cours de dissolution » et les structures inactives mais non dissoutes.

de direction à des administrateurs choisis pour leur compétence, tout en permettant aux héritiers de bénéficier du produit financier dérivant des titres, tel qu'un dividende.

- **GESTION DE PATRIMOINE À DES FINS PRIVÉES** : le(s) fondateur(s) crée(nt) une fondation privée pour préserver un patrimoine familial (immobilier, artistique, etc.) ou en maintenir l'intégrité, et éviter que ce patrimoine ne se dilue dans les partages successoraux.
- **AUTRES** : nous regroupons dans cette catégorie les fondations privées que nous n'avons pas été en mesure de classer dans une des catégories précédentes, soit parce que l'énoncé de la mission dans les statuts publiés au Moniteur belge n'est pas clair, soit parce que les statuts mentionnent plusieurs objectifs de natures différentes (par exemple protection de personne vulnérable et but d'intérêt général) sans que la priorisation de ces différents buts soit clairement énoncée.

Répartition des fondations par type à fin 2015

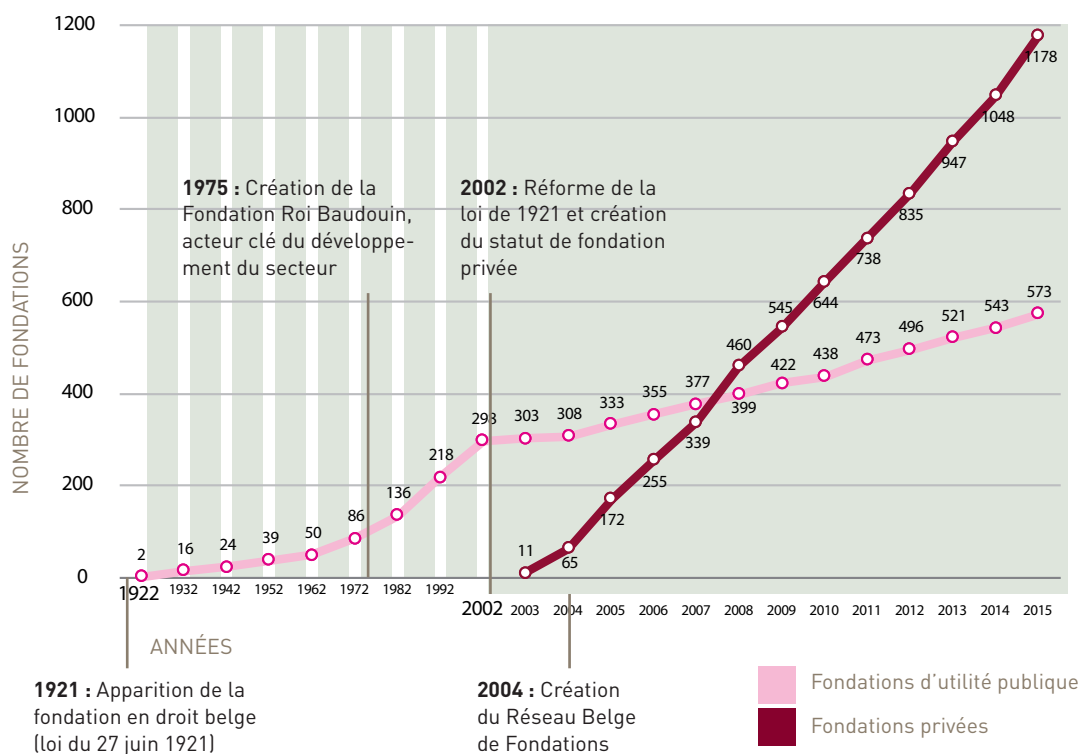


→ Au total, à fin 2015, la Belgique compte 573 FUP et 761 FP avec une mission d'intérêt général, soit un total de 1334 fondations actives dans des domaines d'intérêt général.

Douze ans après la mise en œuvre du nouveau cadre légal des fondations introduisant la FP, cette dernière forme connaît un réel succès auprès des fondateurs. On constate qu'à fin 2015, les FP sont plus nombreuses que les FUP : elles représentent 67 % des fondations belges. En outre, les FP avec une mission d'intérêt général sont dorénavant plus nombreuses (43 %) que les FUP (33 %). Cela semble démontrer l'utilité de ce nouveau statut de fondation pour favoriser le développement du secteur.

## Quelle croissance pour le secteur ?

Evolution du nombre de fondations en Belgique de 1922 à 2015



Alors que de 1922 à 1975, 2,6 FUP sont créées en moyenne chaque année, la croissance s'accélère ensuite pour atteindre 7,3 créations annuelles de 1976 à 2002. Après l'entrée en vigueur de la loi du 2 mai 2002, les FUP connaissent un nouvel élan de croissance : 21,2 FUP sont créées chaque année.

Néanmoins, depuis 2003, ce sont les FP qui rencontrent le plus de succès : en moyenne, 90 FP ont été créées chaque année entre 2003 et 2015 (dont 58,5 avec une mission d'intérêt général).

Rappelons ici que la constitution d'une fondation privée ne requiert pas l'autorisation du ministère de la Justice. Elle permet donc une démarche pleinement privée et davantage de souplesse lorsqu'il s'agit, par exemple, de modifier les statuts de la fondation. Ceci explique sans doute en partie pourquoi le statut de FP est choisi alors que ces fondations auraient pu prétendre à une reconnaissance en tant que FUP.

## Evolution du nombre de fondations par type, en Belgique, de 2011 à 2015

	Nombre de fondations en Belgique					Taux de croissance (2014 - 2015)
	2011	2012	2013	2014	2015	%
Fondations d'utilité publique (FUP)	473	496	521	543	573	5,5%
Fondations privées (FP)	738	835	947	1048	1178	12,4%
<i>FP avec mission d'intérêt général</i>	473	545	622	684	761	11,3%
<i>FP certification de titres de société</i>	98	102	112	119	135	13,4%
<i>FP conservation de patrimoine à des fins privées</i>	81	93	108	131	150	14,5%
<i>FP personne vulnérable</i>	41	45	53	60	73	21,7%
<i>FP autres</i>	45	50	52	54	59	9,3%
Fondations en Belgique	1211	1331	1468	1591	1751	10,1%

En 2015, le taux de croissance du secteur des fondations était de 10,1 % en Belgique, et de 8,7 % si l'on se concentre sur les fondations ayant une mission d'intérêt général. La croissance du secteur est donc stable et régulière. Notons tout de même que le taux de croissance des FP avec mission d'intérêt général représente le double du taux de croissance des FUP : c'est un nouvel indice de l'adéquation de ce nouveau statut aux attentes des fondateurs.

Les FP constituées pour la certification de titres de sociétés et la préservation d'un patrimoine à des fins privées connaissent une croissance stable au cours des dernières années. Il est à noter que les FP constituées pour la prise en charge d'une personne vulnérable connaissent, entre 2014 et 2015, une croissance de 21,7%.

## Comment se répartissent les fondations sur le territoire belge ?

La Région de Bruxelles Capitale et la Région Flamande concentrent le plus grand nombre de fondations : respectivement 40 % et 38 % des fondations belges y ont établi leur siège. Le caractère névralgique de Bruxelles en tant que capitale et siège des institutions de l'Union européenne pourrait expliquer cette concentration. C'est d'ailleurs à Bruxelles que plus de la moitié des FUP (53 %) ont établi leur siège social. La Flandre concentre quant à elle près de la moitié des FP (soit 558 fondations). Cette caractéristique est probablement en partie liée à l'une des raisons qui motivaient la création du statut de FP en 2002 : faciliter la transmission des entreprises familiales en permettant la certification de titres de société au travers d'une FP de droit belge. Jusqu'alors, de nombreux patrons flamands optaient pour la création d'un *stichting administratiekantoor* de droit néerlandais<sup>[6]</sup>. Aujourd'hui, 60% des FP de certification de titres et de conservation de patrimoine familial sont établies en Région Flamande.

En Wallonie, où ont été créées un peu moins d'un quart des fondations belges, la répartition entre fondations privées et fondations d'utilité publique est équilibrée : 59 % de FP et 41 % de FUP, de même qu'à Bruxelles, qui compte 57 % de FP et 43 % de FUP.

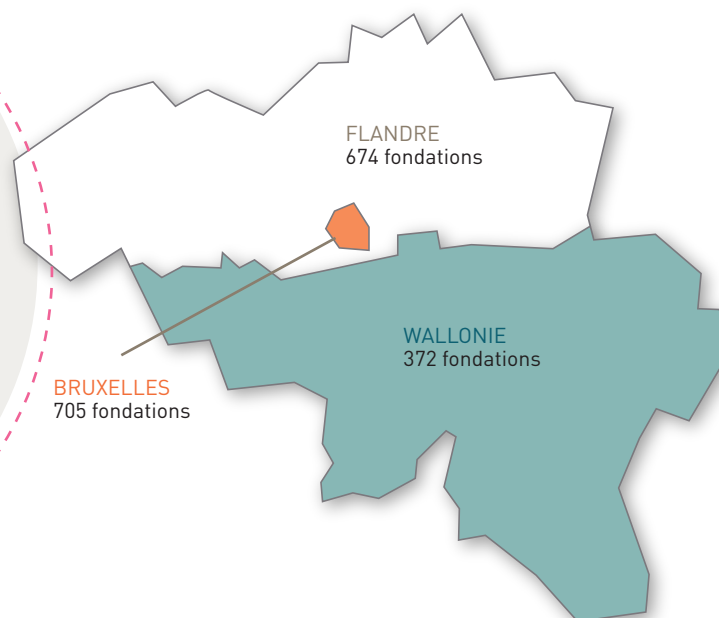
[6] Pirotte, G. (2003), Les fondations belges d'utilité publique : entre permanence et changements, Pôle-Sud, Université de Liège.

## Répartition des fondations entre les 3 Régions

**FLANDRE (38%)**  
558 fondations privées  
116 fondations d'utilité publique

**BRUXELLES (40%)**  
399 fondations privées  
306 fondations d'utilité publique

**WALLONIE (22%)**  
221 fondations privées  
151 fondations d'utilité publique



Si la densité des fondations à Bruxelles est de 59,3 pour 100.000 habitants, la densité moyenne des fondations en Belgique est de 15,5 pour 100.000 habitants. Si nous nous concentrons sur les fondations avec une mission d'intérêt général (pour rappel, un total de 1334 fondations), la densité au niveau national est de 11,8. Par comparaison, la France a une densité de 6,1 fondations pour 100.000 habitants<sup>[7]</sup> et la Suisse de 159 fondations pour 100.000 habitants<sup>[8]</sup>. Le canton de Genève a, quant à lui, une densité de fondations égale à 239<sup>[9]</sup>.

## Quels sont les domaines d'intervention des fondations?

Depuis le dernier panorama du secteur basé sur les données de 2012<sup>[10]</sup>, les domaines d'activité<sup>[11]</sup> privilégiés par les 1334 fondations avec une mission d'intérêt général semblent avoir très peu évolué. L'art et la culture, l'action sociale et la santé restent les buts d'intérêt général que privilégient les fondations belges. Cette analyse des domaines d'activité des fondations belges doit être prise avec précaution. D'une part, les fondations peuvent avoir plusieurs buts. D'autre part, les statuts ne permettent pas toujours de discerner le but principal des buts accessoires, et encore moins de connaître la nature précise des activités des fondations. Par ailleurs, nous comptabilisons ici uniquement le nombre de fondations; réaliser l'exercice en fonction de la répartition des ressources financières entre les différents buts pourrait modifier l'ordre des domaines privilégiés.

Cela étant, le focus privilégié des fondations belges sur l'art et la culture, l'action sociale et la santé semble cohérent avec les rôles d'innovation et de complémentarité par rapport à l'Etat revendiqués par de nombreuses fondations belges<sup>[12]</sup>. Ainsi, il n'est guère étonnant de constater que l'art et la culture restent

[7] Observatoire de la Fondation de France (2015), Les Fonds et Fondations en France de 2001 à 2014.

[8] Eckhardt, J. et Von Schnurbein G. (2016), Rapport sur les fondations en Suisse 2016, CEPS.

[9] Idem.

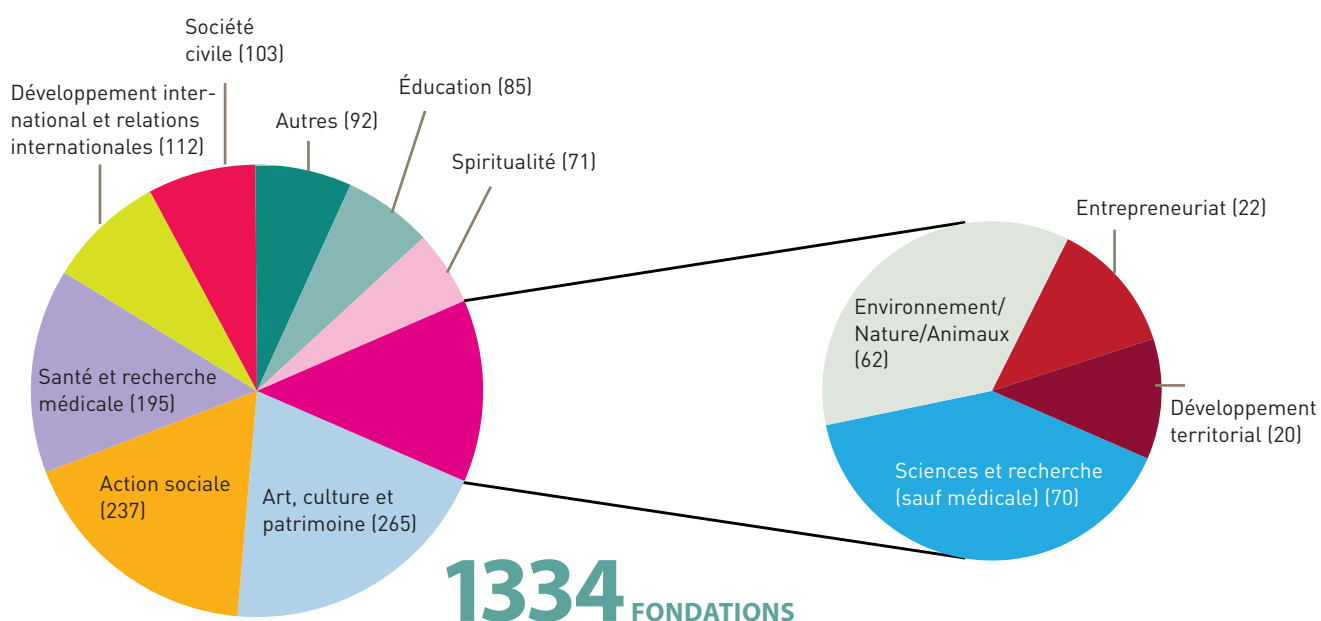
[10] Mernier A. et Xhaufclair V. (2014), Les Fondations en Belgique, Réseau Belge des Fondations.

[11] Description détaillée des domaines dans Mernier et Xhaufclair, idem.

[12] Pirotte, G. (2003), Les fondations belges d'utilité publique : entre permanence et changements, Pôle-Sud, Université de Liège.

les domaines de prédilection d'organisations créées en partie pour la préservation et la diffusion de patrimoines culturels ou artistiques, a fortiori dans un contexte d'austérité budgétaire dont les premières victimes sont les secteurs culturel et artistique.

### Les domaines d'intervention des fondations belges



L'action sociale est également un domaine d'importance pour les fondations belges. Dans ce domaine, il ne faut pas oublier qu'elles ne sont pas uniquement « bailleurs de fonds » mais bien souvent (et c'est une caractéristique du secteur belge des fondations) opératrices de leurs propres programmes. L'action sociale, en particulier l'amélioration des conditions de vie de la population, est d'ailleurs le but prioritaire de la Fondation Roi Baudouin (FRB), l'une des plus importantes fondations du pays. À l'instar de la FRB, de nombreux fondateurs semblent touchés par la dégradation des conditions d'existence de leurs concitoyens. À l'avenir, il sera intéressant de voir si l'on peut observer en Belgique la même tendance qu'en France, où l'action sociale, après avoir été ex aequo avec les arts et la culture depuis le début des années 2000, a fait entre 2009 et 2013 une nette poussée pour prendre une franche première place dans les domaines d'intervention des fondations : 29 % des fondations françaises choisissent actuellement cette thématique à titre principal<sup>[13]</sup>.

Enfin, la santé est traditionnellement un domaine où souhaitent intervenir de nombreux fondateurs qui ont été touchés par la maladie, personnellement ou à travers leurs proches. C'est également un domaine où la capacité d'innovation des fondations peut donner toute sa mesure, car les « niches » ignorées par les autorités publiques et le secteur privé sont nombreuses. En matière de santé, la complémentarité entre Etat et fondations apparaît évidente.

[13] Observatoire de la Fondation de France (2015), idem.

On pourrait s'étonner du faible nombre de fondations qui se consacrent au développement territorial ou de la communauté, à la différence de ce que l'on peut observer dans le monde anglo-saxon notamment. On peut faire ici l'hypothèse que ces domaines restent, en Belgique, les domaines d'intervention privilégiés de l'acteur public, a fortiori dans le contexte actuel de régionalisation qui tend à concentrer les moyens des autorités régionales sur le développement économique local.

## Quel est le poids économique des fondations belges ?

**2,9** MILLIARDS D'EUROS

= LE VOLUME DES ACTIFS DES 82 FONDATIONS  
AYANT DÉPOSÉ LEURS COMPTES À LA BNB EN 2015

90% des actifs de ces 82 fondations sont détenus par des FUP. À ce jour, il existe peu d'information disponible sur le patrimoine des fondations belges et l'affectation de leurs ressources car jusqu'en 2012, seules les grandes FP<sup>[14]</sup> étaient tenues de déposer leurs comptes à la BNB. Cependant, depuis l'entrée en vigueur de la loi du 14 janvier 2013, les grandes FUP doivent dorénavant déposer leurs comptes annuels auprès de la Banque Nationale. Cette mesure permettra certainement d'apporter à terme un éclairage tant sur le patrimoine des fondations que sur l'affectation de leurs ressources financières.

**7508 ETP**

= LE VOLUME D'EMPLOIS (ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN)  
DANS LES FONDATIONS BELGES EN 2015

**10%** DES FONDATIONS BELGES  
ONT RECOURS À L'EMPLOI SALARIÉ

90% de l'emploi est concentré dans les FUP. Il est difficile de donner une moyenne, car quelques très grosses fondations « opératrices » (des hôpitaux notamment, ou l'Institut de Médecine Tropicale) concentrent un nombre important de ces emplois.

[14] Une très grande fondation est une fondation avec un effectif moyen supérieur à 100 ETP ou qui dépasse au moins deux des critères suivants : 50 ETP, 7.300.000 euros de recettes annuelles ou 3.650.000 euros de total bilantaire. Une grande fondation est une fondation qui ne rentre pas dans les critères de la très grande fondation et qui dépasse au moins deux des critères suivants : 5 ETP, 312.500 euros de recettes annuelles ou 1.249.500 euros de total bilantaire.




## LES FONDS HÉBERGÉS

Le panorama du secteur des fondations belges ne serait pas complet sans mentionner les très nombreux fonds philanthropiques hébergés par des fondations dites «abritantes». Un fonds hébergé est un fonds sans personnalité juridique propre, mais qui fonctionne de la même manière qu'une fondation d'utilité publique. Ils sont généralement créés par des fondateurs qui préfèrent déléguer la gestion de leur fondation à une structure professionnelle qui les accompagnera dans la définition et la mise en œuvre de la mission du fonds, l'évaluation de ses actions, la gestion du patrimoine affectée au fonds. La fondation abritante garantit également la pérennité du fonds au-delà du décès du fondateur.

En Belgique, de très nombreux fondateurs ont fait le choix d'un fonds hébergé plutôt que d'une fondation propre. La majeure partie des fonds hébergés a été créée au sein de la FRB qui s'appuie sur ce procédé juridique du «patrimoine réservé» pour accomplir sa mission de stimulation de la philanthropie en Belgique. Trois types de fonds existent au sein de la FRB : les fonds nominatifs, les fonds spécifiques et les fonds d'entreprise. À la fin de 2015, 524 fonds étaient actifs au sein de la FRB, dotés d'un capital allant de 750.00 euros à 28,5 millions d'euros. La valeur de marché du portefeuille d'actifs des fonds hébergés par la FRB était de 451.228.819 euros à fin 2015. D'autres fondations d'utilité publique belges, bien que de taille nettement plus modeste que la FRB, hébergent également des fonds. C'est notamment le cas de la Fondation pour les Générations Futures ou du Fonds de la Recherche Scientifique.

Ces fonds hébergés représentent une part très importante de l'activité philanthropique en Belgique. Ils sont d'ailleurs presque aussi nombreux que les fondations d'utilité publique.

**L'addition des fonds hébergés par la FRB avec les fondations d'utilité publique et les fondations privées** poursuivant un but d'intérêt général donne un **total de 2275 fonds/fondations philanthropiques** en Belgique.

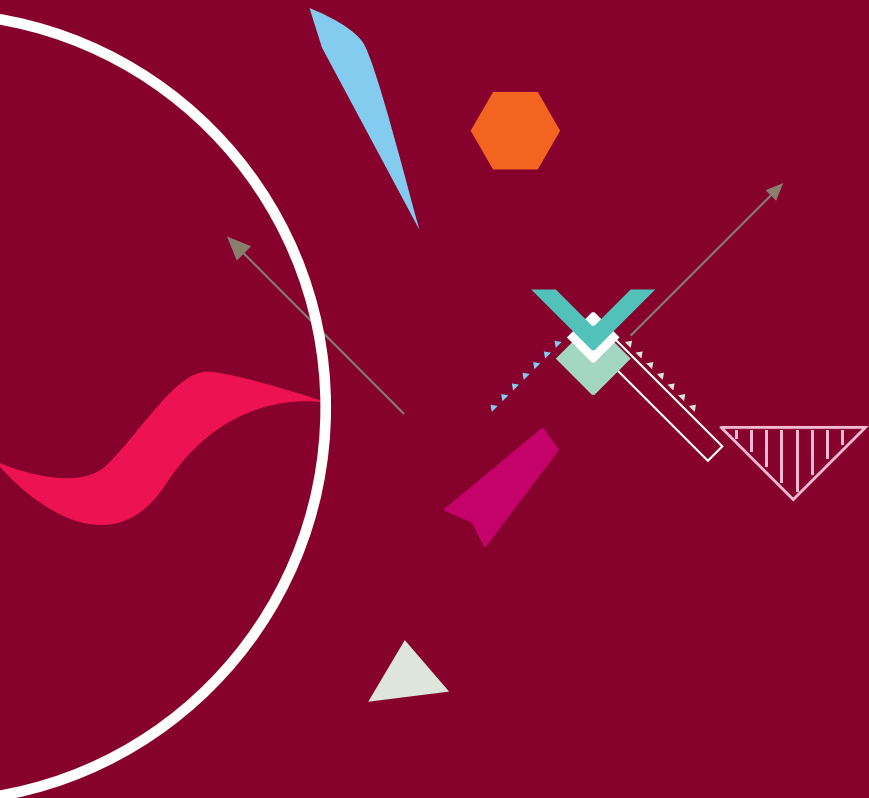






# ENQUÊTE

sur les fondations belges



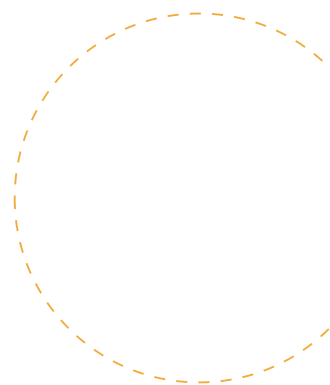
## FOCUS DE L'ENQUÊTE : LES FONDATIONS AVEC UNE MISSION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

**L**a présente enquête s'est concentrée sur les **fondations d'utilité publique** et les **fondations privées** ayant déclaré dans leurs statuts **un but d'intérêt général**.

Elle n'inclut donc pas les FP encadrant une personne vulnérable, préservant un patrimoine familial ou certifiant des titres de société. Elle ne comprend pas non plus les fonds hébergés par la FRB ou d'autres fondations.

### LES ÉTAPES DE L'ENQUÊTE

- 1° Constitution d'une base de données reprenant les informations de contact des 1227 fondations belges avec un but d'utilité publique ou une mission d'intérêt général au 31 décembre 2014. 43 % d'entre elles ne communiquent qu'une adresse postale<sup>[1]</sup>.
- 2° Création d'un questionnaire (en français et en néerlandais) pour collecter des données :
  - ▶ administratives (date de création, statut de la fondation, domaine(s) d'activité, nombre d'emplois salariés, recours au volontariat, ...)
  - ▶ sur le mode d'action de la fondation (type de financements octroyés, temporalité des financements, soutiens non financiers, évaluation d'impact, ...)
  - ▶ sur le profil du/des fondateur(s) (type de fondateur, raisons qui ont mené à la création de la fondation, expériences antérieures du fondateur, ...)
  - ▶ financières (patrimoine, affectation des ressources, ...)
  - ▶ sur la gouvernance de la fondation (composition et rôles du conseil d'administration, organes additionnels de gouvernance, ...)
  - ▶ sur les défis présents et futurs identifiés par les fondations belges
- 3° Début mai 2015, envoi d'un courrier postal aux 1227 fondations recensées les invitant à répondre au questionnaire en ligne.
- 4° Relances téléphoniques entre la mi-mai et fin juin 2015.



[1] Pas de numéro de téléphone, d'adresse email ou de site internet disponible.

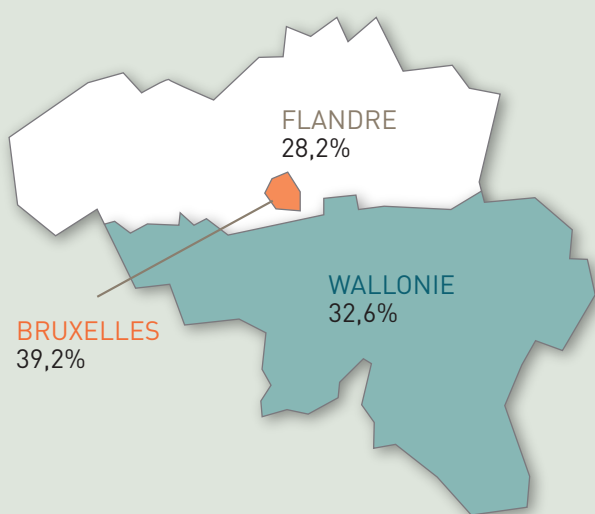


# 227 FONDATIONS ONT RÉPONDU...

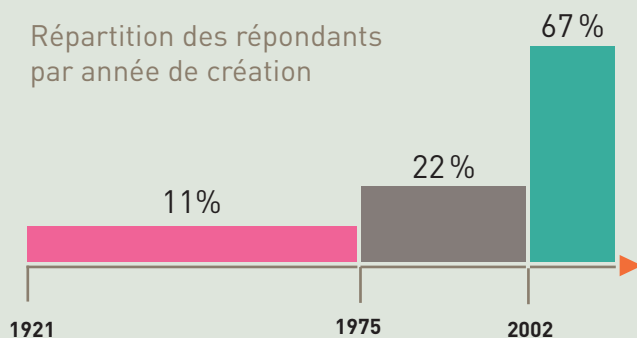
Soit un taux de réponse  
de **20%**

Dont **40%** de FONDATIONS PRIVÉES  
et **60%** de FONDATIONS  
D'UTILITÉ PUBLIQUE

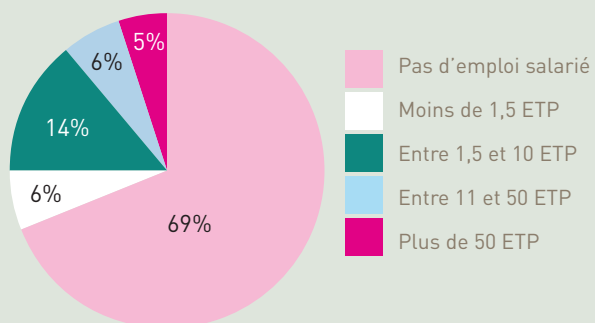
Répartition des répondants par région



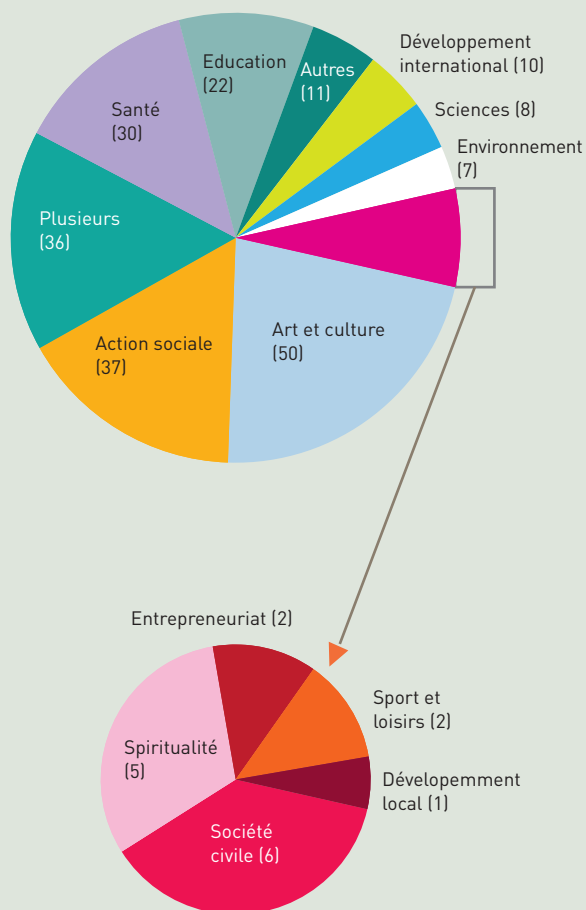
Répartition des répondants  
par année de création



Répartition des répondants par volume  
d'emploi salarié (en ETP)



Répartition des répondants  
par domaines d'intervention

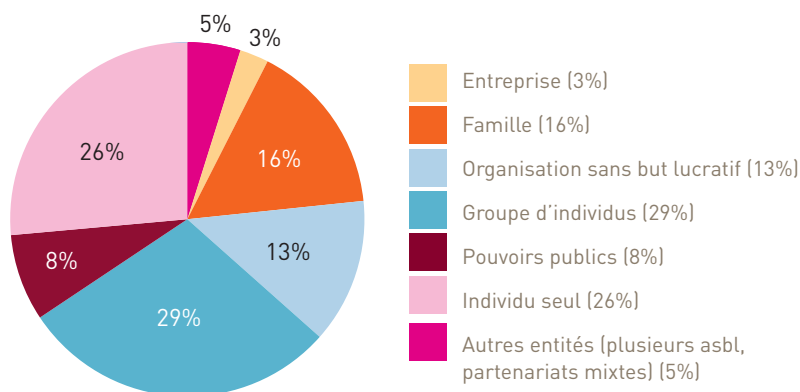


## CRÉER UNE FONDATION : PAR QUI ET POURQUOI ?

### QUI SONT LES FONDATEURS BELGES ?

Chacun peut être à l'origine de la création d'une fondation : personne physique ou personne morale (société commerciale, asbl). Il est également possible de « fonder » seul ou à plusieurs : en famille, entre amis ou entre acteurs préoccupés par une même cause.

Répartition des fondateurs belges



**71%** DES FONDATIONS  
ONT ÉTÉ CRÉÉES PAR DES INDIVIDUS,  
SEULS OU EN GROUPE

Depuis 2003, année d'entrée en vigueur de la nouvelle loi de 2002, les fondations sont de plus en plus souvent créées par des groupes d'individus : c'est le cas pour 36 % des fondations créées après 2003, contre 17 % des fondations avant 2003. Cette tendance à recourir à la fondation pour donner corps à un projet philanthropique développé collectivement peut être interprétée comme un signe de maturation du secteur. On peut également faire l'hypothèse que la fondation est de plus en plus visible et légitime auprès des citoyens, qui font le choix de cette forme légale plutôt que celui de l'asbl, par exemple.

### Les fondateurs sont de plus en plus jeunes et actifs professionnellement !

Dans les fondations créées depuis 2003, 65 % des fondateurs ont moins de 65 ans. Ils étaient 49 % avant 2003. Cette observation montre une tendance au

**PLUS D'UN FONDATEUR  
SUR DEUX A GÉNÉRÉ  
LUI-MÊME LE PATRIMOINE  
QU'IL A AFFECTÉ  
À LA FONDATION.**

rajeunissement des fondateurs et bat en brèche l'idée reçue selon laquelle les fondations seraient surtout le fait de personnes âgées, réfléchissant à l'affectation de leur patrimoine dans une logique testamentaire. 8 % des fondateurs de notre échantillon avaient moins de 40 ans lors de la création de leur fondation. Cette tendance est conforme à la tendance française, où les derniers chiffres montrent qu'un tiers des fondateurs particuliers a moins de 54 ans<sup>[1]</sup>. Si l'on accepte l'hypothèse que les fondateurs de moins de 65 ans sont toujours actifs professionnellement lors de la création de leur fondation, cela montre que la philanthropie est de plus en plus le fait de personnes jeunes et actives.

## L'âge du fondateur a peu d'impact sur le choix du domaine d'intervention de la fondation

L'âge du fondateur lors de la création ne modifie guère le classement des domaines d'intervention privilégiés par les fondations belges. L'action sociale, ainsi que l'art, la culture et le patrimoine restent en tête du classement. Néanmoins, il semblerait que les plus de 65 ans soient plus intéressés par la conservation du patrimoine que leurs cadets. En effet, 31 % des plus de 65 ans choisissent ce domaine contre 19 % des moins de 40 ans et 23 % des fondateurs âgés entre 41 et 65 ans. L'action sociale est le premier domaine d'intervention des moins de 40 ans, mais aussi des plus de 65 ans. Ce sont les fondateurs âgés entre 41 et 65 ans qui se concentrent le plus (15 %) sur les domaines de l'environnement, de la nature et des animaux. Ce sont eux également qui se préoccupent le plus (23 %) des thématiques santé et recherche médicale; seuls 3 % des plus de 65 ans font le choix de ces derniers domaines.

### PROFIL TYPE DU FONDATEUR EN BELGIQUE



Un homme, diplômé de l'enseignement universitaire, et ayant occupé une fonction dirigeante dans le secteur privé, très impliqué dans sa fondation, doté d'une expérience dans le secteur associatif.

### PAS DE « FÉMINISATION » DES FONDATIONS BELGES !

Ce sont surtout les hommes qui créent les fondations : depuis 2003, 86 % des fondateurs leaders étaient de sexe masculin (contre 73 % avant 2003).

## Plusieurs fondateurs, un seul leader !

Nous avons vu que les fondations sont de plus en plus souvent créées par des groupes composés de personnes physiques, de personnes morales ou par des partenariats mixtes, unissant personnes physiques et morales autour d'un projet commun. Parmi ces fondations,  $\frac{3}{4}$  d'entre elles identifient au sein du collectif un leader, initiateur et porteur du projet de fondation. Si nous comparons le profil type de ces leaders avec celui des fondateurs individuels, nous constatons qu'ils diffèrent sur certains aspects. Le fondateur individuel est généralement plus âgé que le leader d'un groupe de fondateurs : 59 % des fondateurs individuels avaient plus de 65 ans lors de la création de la fondation, alors que 61 %

[1] Observatoire de la Fondation de France, idem.

des leaders avaient entre 41 et 65 ans. 66 % des fondateurs individuels se disent croyants, pour 57 % des leaders. L'expertise en lien avec le domaine d'intervention de la fondation, de même que l'expérience dans le secteur privé à but non lucratif, semblent être des facteurs contribuant à jouer un rôle de leader dans un groupe de fondateurs. En effet, 63 % des leaders détiennent une expertise thématique (pour 50 % des fondateurs individuels) et 28 % ont une expérience professionnelle dans une organisation sans but lucratif (pour 16 % des fondateurs individuels).



## POURQUOI FONDER?

Les motivations<sup>[2]</sup> qui président à la création d'une fondation sont multiples. La volonté de soutenir une cause en particulier est assez logiquement première pour les fondations avec une mission d'intérêt général, de même que la préservation d'un patrimoine qui concerne un tiers des fondateurs. À la différence de nombreux fondateurs anglo-saxons, pour lesquels «giving back» (ou rendre à la société ce qu'elle a donné) constitue une motivation fondamentale, seuls 15 % des fondateurs belges expriment cette motivation.

Au-delà de ces motivations profondes, la constitution d'une fondation survient fréquemment suite à un événement déclencheur dans la vie des fondateurs. Pour 48 fondations de notre échantillon, la fondation a été créée suite à une expérience difficile comme un décès ou une maladie, et pour 46 autres, suite à une rencontre inspirante. Une nouvelle étape de vie (par exemple la retraite ou un changement d'orientation professionnelle) a été l'élément déclencheur de la création de 41 fondations. Enfin, c'est l'obtention de nouvelles ressources financières qui a mené à la constitution de la fondation dans 40 cas. Notons encore que 20 fondations ont été créées par testament.

[2] Cette question a été posée uniquement aux fondations créées par un seul individu, par un groupe d'individus (avec ou sans lien de parenté) et par une organisation sans but lucratif. Les répondants pouvaient choisir plusieurs motivations.

## Les cinq motivations principales pour la création d'une fondation

Rendre à la société  
ce qu'elle a donné

15%

22%

Honorer  
la mémoire d'une  
personne chère

55%

S'engager dans le soutien  
d'une cause

30%

Préserver  
un patrimoine

8%

Exprimer des  
valeurs religieuses

### LES FONDATIONS D'ENTREPRISE

En Belgique, il n'y a pas de statut spécifique pour les fondations d'entreprise, à la différence de la France où la loi reconnaît depuis 1990 les fondations d'entreprise et a institué en 2008 les fonds de dotation. Dans notre pays, l'entreprise qui veut créer sa fondation doit donc nécessairement opter pour le statut de fondation d'utilité publique ou celui de fondation privée. L'entreprise peut également confier la gestion de ses activités philanthropiques à la FRB, dans le cadre d'un fonds hébergé. Le site web de la FRB recense 19 fonds d'entreprise.

Alors qu'en France, en 2014, les fondateurs étaient à 29% des entreprises, il y a très peu de fondations d'entreprise en Belgique, et seules six d'entre elles ont participé à l'enquête. L'absence d'un cadre légal et fiscal incitatif en Belgique est certainement la principale raison du faible nombre de fondations d'entreprise. Néanmoins, les données issues de notre enquête montrent que la création de fondations d'entreprise par les entreprises belges est une pratique récente, et dont on peut supposer qu'elle va se développer à l'avenir. Les fondations d'entreprise de notre échantillon ont été créées entre 2005 et 2014 alors que les entreprises sont beaucoup plus anciennes (créées entre 1822 et 1990).

Par ailleurs, il ne faudrait pas conclure que les entreprises belges ne sont pas philanthropes : même si elles n'ont pas créé de fondation, beaucoup d'entre elles pratiquent le bénévolat de compétences ou le mécénat. C'est le cas dans notre échantillon où six entreprises exerçaient déjà des activités de mécénat avant la création de la fondation.

Les ressources que l'entreprise peut mettre à disposition de « sa » fondation sont diverses : elles incluent non seulement les ressources financières de la fondation (généralement sous forme de flux, car les fondations d'entreprise ne sont pas dotées d'un capital) mais aussi la prise en charge du coût salarial des employés de la fondation, l'expertise pro-bono et le temps de travail de ses employés (volontariat d'entreprise).



## LA GOUVERNANCE AU SEIN DES FONDATIONS BELGES

### GOUVERNANCE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

**L**a gouvernance d'une organisation peut être définie comme un système ou un ensemble de mécanismes par lesquels une organisation est dirigée et contrôlée en vue d'atteindre ses objectifs et de réaliser sa mission<sup>[3]</sup>.

Parmi les différents processus de gestion qu'une fondation doit structurer pour mener à bien sa mission, la gouvernance occupe une place centrale. D'une part, elle permet d'assurer la conformité de l'action de la fondation aux différentes obligations légales. D'autre part, elle constitue le socle de la réalisation de la mission d'intérêt général de la fondation. Les mécanismes de gouvernance de la fondation permettent entre autres d'assurer la pérennité du patrimoine de la fondation, d'instaurer une cohérence entre la stratégie globale et les choix opérationnels, d'éviter les conflits d'intérêt, d'assurer la transparence de l'action de la fondation et, au final, de renforcer la légitimité de celle-ci.

Les choix de gouvernance concernent prioritairement la taille et la composition du conseil d'administration (CA), de même que les modalités de publication des comptes de la fondation. D'autres modalités organisationnelles interviennent, notamment la nature de l'expertise présente au sein du conseil d'administration, les rôles endossés par le conseil d'administration dans la gestion de la fondation, son mode de fonctionnement, la présence d'autres organes dans les processus de gouvernance ou encore la formalisation et la communication du travail réalisé et des décisions prises.

La gouvernance est une question d'actualité dans le secteur des fondations en Belgique. La FRB a publié en 2010 un ensemble de recommandations de bonne gouvernance pour les organisations à profit social<sup>[4]</sup>. Quant aux fondations membres de la Fédération Belge des Fondations Philanthropiques (anciennement Réseau Belge de Fondations), elles se réunissent régulièrement dans le cadre d'un groupe de réflexion sur leurs pratiques de gouvernance.

### La spécificité des fondations

La législation belge est relativement peu contraignante en terme de gouvernance. Elle impose à chaque fondation de nommer un minimum de 3 administrateurs choisis à la discrétion du fondateur. Par ailleurs, en ce qui concerne la

[3] Labie, M. & Mersland, R. (2011), « Corporate Governance Challenges in Microfinance », in Armendariz B. & Labie, M. (Eds.) *The Handbook of Microfinance*, World Scientific Publishing.

[4] Fondation Roi Baudouin, *Recommandations pour la gouvernance des organisations à profit social*, juin 2010.

reddition de comptes ou « accountability », seules les grandes et très grandes fondations<sup>[5]</sup> sont tenues de publier leurs comptes à la BNB.

Les pratiques de gouvernance d'une fondation sont loin d'être accessoires. Traditionnellement, les organisations du secteur « non profit », dont font partie les fondations, optent pour des mécanismes de gouvernance qui permettent de préserver l'intérêt général. Ceci est notamment le cas lorsque le pouvoir décisionnel est détaché de la possession de parts de capital de l'organisation ou encore lorsque la participation des parties prenantes à différents processus organisationnels<sup>[6]</sup> est encouragée. En Belgique, le contrôle démocratique des organisations emblématiques du « troisième secteur » – les asbl – est opéré par l'assemblée générale qui nomme les administrateurs et en contrôle le travail. Ce contrôle est absent au niveau des fondations, ce qui soulève une question sur la légitimité de l'action des fondations, a fortiori dans un contexte institutionnel d'« État providence » où les missions d'intérêt général sont traditionnellement prises en charge par les autorités publiques.

## Un enjeu de légitimité

Il semblerait que les fondateurs belges et leurs administrateurs soient sensibles à cette question de légitimité. En effet, interrogés sur les défis prioritaires que doivent relever les fondations belges, 48 % des répondants mentionnent un enjeu de visibilité et de lisibilité de l'action des fondations. Cet enjeu semble plus important pour les fondations dont le total des actifs est inférieur à 25.000 euros : 56 % d'entre elles l'identifient comme un défi majeur alors qu'il ne concerne qu'une fondation sur trois lorsque le total des actifs est supérieur à 3.125 millions d'euros. Par ailleurs, ce défi semble plus présent au sein des fondations plus jeunes : il est en effet identifié comme un enjeu majeur pour une fondation sur deux créée après 2003 et pour une fondation sur 3 créée entre 1975 et 2002.



(5) Pour rappel, une très grande fondation est une fondation avec un effectif moyen supérieur à 100 ETP ou qui dépasse au moins deux des critères suivants : 50 ETP, 7.300.000 euros de recettes annuelles ou 3.650.000 euros de total bilantaire. Une grande fondation est une fondation qui ne rentre pas dans les critères de la très grande fondation et qui dépasse au moins deux des critères suivants : 5 ETP, 312.500 euros de recettes annuelles ou 1.249.500 euros de total bilantaire.

(6) Defourny, J. & Nyssens, M. (2010), « Social Enterprise » in K. Hart, J.-L. Laville & D. Cattani (eds), *The Human Economy. A Citizen's Guide*, Polity Press, Cambridge, pp. 284-292.



## FOCUS SUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

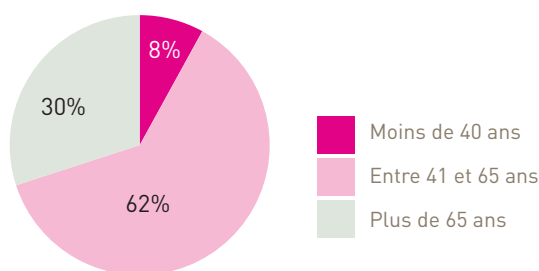
seule **1** fondation **sur 5**  
exprime des difficultés à recruter  
des administrateurs

Le CA type d'une fondation belge

### 8 ADMINISTRATEURS



4 RÉUNIONS/AN EN PRÉSENCE DE PLUS  
DE ¾ DES ADMINISTRATEURS



### Taille

Avec 8 administrateurs par fondation en moyenne, la taille des CA dépasse largement le minimum légal de 3 administrateurs. Nous pouvons dès lors supposer que 3 administrateurs ne suffisent pas à gérer l'action d'une fondation. Dans la mesure où relativement peu de fondations emploient du personnel salarié, les administrateurs eux-mêmes seraient en charge des diverses tâches opérationnelles, ce qui les pousserait à s'entourer d'un nombre suffisant de pairs. Par ailleurs, les fondations qui ont peu d'administrateurs dans leur conseil emploient également moins de salariés. Il semblerait donc que le nombre plus élevé d'administrateurs soit le signe du développement de l'action de la fondation. À ce stade de l'enquête, il est toutefois difficile de savoir si c'est l'élargissement du CA qui mène au développement de l'emploi dans la fondation ou si c'est le développement d'un staff salarié qui appelle à un renforcement de la gouvernance de la fondation.

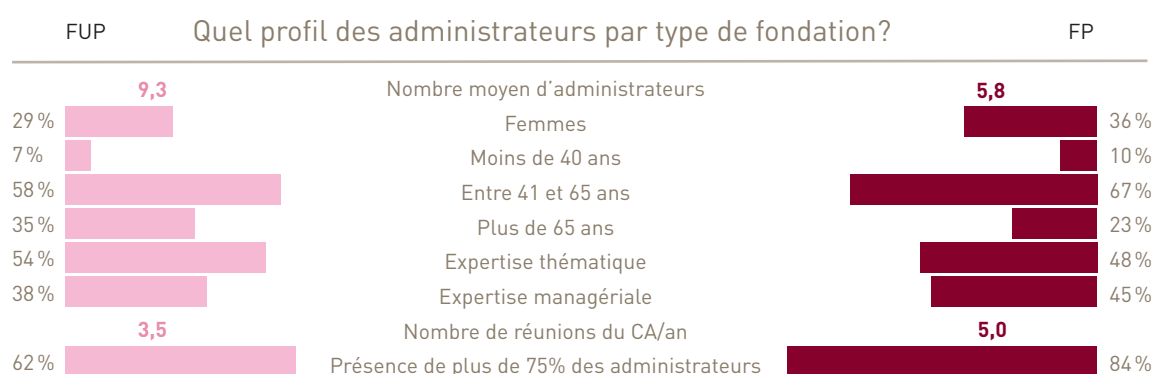
Si nous analysons le nombre d'administrateurs en fonction du statut de fondation, nous observons que les FUP ont en moyenne 9,3 administrateurs alors que les FP ont 5,8 administrateurs. Cette différence moyenne de 3,5 administrateurs pourrait signifier que le caractère d'utilité publique de la fondation requiert d'impliquer davantage de parties prenantes de la fondation dans sa gestion, notamment en gage de légitimité.

## Parité hommes-femmes

La parité n'est pas encore de mise dans les CA des fondations. La proportion de femmes (33%) y est toutefois nettement supérieure à la moyenne des entreprises commerciales qui est d'environ 10%. Elle est par ailleurs cohérente avec le secteur des ONG, dont les CA comprennent également environ 30% de femmes<sup>[7]</sup>. Remarquons que les femmes sont légèrement plus nombreuses dans les FP (36%) que dans les FUP (29%).

## Âge des administrateurs

Le fait que 62% des administrateurs soient âgés entre 41 et 65 ans démontre à nouveau que l'action philanthropique au travers d'une fondation est le fait de personnes actives professionnellement. Cette donnée est d'ailleurs cohérente avec les données récentes sur le volontariat en Belgique, qui montrent que c'est dans la tranche d'âge 40-59 ans que le taux de volontariat est le plus élevé<sup>[8]</sup>. Les CA des FP semblent sensiblement plus jeunes que ceux des FUP, ce qui peut s'expliquer par le fait que les FP n'ont été introduites en Belgique qu'en 2002.



## Des administrateurs très impliqués

Les CA des fondations belges semblent dans l'ensemble jouer un rôle actif dans la vie de la fondation. Loin d'un CA « cérémoniel », dans lequel les administrateurs ne joueraient pas de rôle décisionnel, les données collectées font état de CA plutôt actifs, se réunissant en moyenne 4 fois par an. Cette fréquence permet a priori une réelle implication dans la gestion et témoigne d'un dynamisme des fondations belges. En outre, dans 70% des fondations, plus de ¾ des administrateurs participent effectivement aux réunions.

Les CA des FP apparaissent davantage centrés sur le management que ceux des FUP, avec plus d'expertise managériale présente dans le CA, une plus grande fréquence de réunions et une meilleure participation des administrateurs.

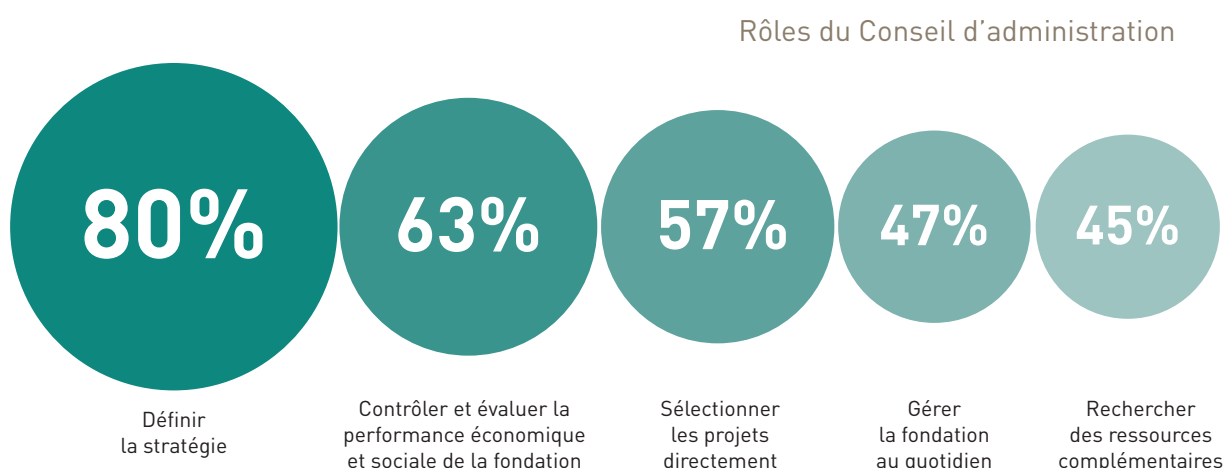
[7] Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, Femmes au Sommet, rapport 2012.

[8] Le travail volontaire en Belgique : une analyse quantitative » (2015), avec Michel Marée, Virginie Xhaufclair (ULg), Lesley Hustinx, Lieselot de Keyser, Loes Verhaege (Gent University), *Fondation Roi Baudouin* <https://www.kbs-frb.be/fr/Activites/Publications/2015/20151019DS>.

Cette différence entre FP et FUP est vraisemblablement liée à la taille plus importante des CA des FUP, plus compliqués à réunir et pour lesquels l'absence de quelques membres se fait moins ressentir.

Cette implication des administrateurs semble logique, au regard des rôles prioritairement endossés par les CA. Au-delà des responsabilités typiques d'un CA en matière de gestion et contrôle stratégique, 57 % des CA participent à la sélection des projets à soutenir et près de la moitié d'entre eux prennent en charge les tâches de gestion journalière. Ces CA aux fonctions « élargies » sont cohérents avec l'observation que peu de fondations belges ont recours à l'emploi salarié. Ce manque de ressources humaines implique que les fondateurs et administrateurs réalisent eux-mêmes les tâches opérationnelles ou supervisent le travail des bénévoles.

Les répondants à l'enquête indiquent par ailleurs que **la stabilisation et le renouvellement des ressources de la fondation sont un des plus grands défis auxquels elles font face**. Et dans près de la moitié des fondations, la recherche de ressources complémentaires fait partie des rôles prioritaires des administrateurs.



## Une expertise qui va en se renforçant

Les CA « opérationnels » que nous observons dans les fondations belges requièrent également des compétences spécifiques. Les fondateurs belges semblent l'avoir bien compris. Nous constatons d'ailleurs que l'expertise managériale s'accroît dans les fondations créées après la modification de la loi, passant de 34 % avant 2003 à 43 % après 2003. Ce constat est lié au développement des FP qui privilégient l'expertise managériale. Les CA des FUP comptent quant à eux davantage d'expertise thématique, en lien avec le domaine d'intervention de la fondation. Cette différence peut s'expliquer par la mission d'utilité publique qui mènerait les fondateurs à renforcer la légitimité externe de la fondation par un recours accru à des experts du domaine d'intervention.

## Des fondations administrées en famille ?

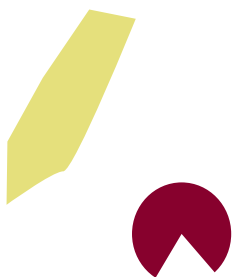
Vu le caractère familial de nombreuses fondations, nous pouvons nous interroger sur la présence des membres d'une même famille dans les CA. Dans les fondations créées par un ou plusieurs individus ou par une famille, nous comptons en moyenne 19 % d'administrateurs membres de la famille dans les FUP et 26 % dans les FP avec mission d'intérêt général. Le caractère « privé » et familial de nombreuses FP explique sans doute ce recours plus important aux membres de la famille pour composer le CA.

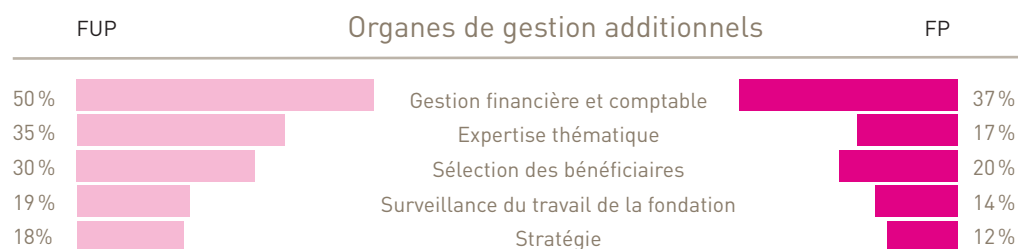
## UNE GOUVERNANCE QUI NE S'ARRÊTE PAS AU CA

**B**ien que le CA soit le seul organe décisionnel requis par la loi, 55 % des fondations vont au-delà et renforcent leur gouvernance par la création d'organes additionnels qui prennent en charge des rôles spécifiques : comités de sélection, comités d'investissement, comités stratégiques, etc. Ces organes renforcent la gestion de la fondation et l'expertise mobilisée. Ils permettent également un meilleur contrôle de l'activité de la fondation, ainsi qu'une plus grande mobilisation des parties prenantes.

Il semble que l'âge de la fondation favorise la mise en place de ces organes de gestion : 63 % des fondations créées avant 2003 font état de tels comités, pour 50 % des fondations créées après 2003. Assez logiquement, la grande taille de la fondation est également un facteur favorisant la mise en œuvre de tels organes de gestion, de même que le volume des actifs : les très grandes fondations comptent en moyenne 2,2 organes additionnels, alors que la moyenne s'établit à 1,1 organe pour les autres. 76 % des très grandes fondations ont un organe spécifiquement en charge de la gestion financière et comptable de la fondation. Notons également que 23 % des très grandes fondations ont un organe en charge de la stratégie (pour 8 % des « petites » fondations).

Ces organes sont davantage mis en œuvre dans les FUP, plutôt que dans les FP. Ainsi, 50 % des FUP ont un organe dédié à la gestion financière et comptable, pour 37 % des FP. En ce qui concerne l'expertise mobilisée par la fondation, 35 % des FUP ont mis en place un comité d'experts, pour 17 % des FP ; et 30 % des FUP recourent à un comité de sélection, pour 20 % des FP. Ces différences peuvent à nouveau s'expliquer par le caractère d'utilité publique des FUP, qui les mènerait à renforcer les processus de surveillance et à ouvrir davantage la fondation à ses parties prenantes. Une partie de l'explication est également à trouver dans la différence de taille entre les CA des FUP et les CA des FP.





## Quelle formalisation de la gestion des fondations ?

La taille de la fondation apparaît comme un vecteur de formalisation : plus le volume d'actifs est élevé, plus le degré de formalisation des pratiques de la fondation est élevé également. Cela se traduit par l'existence de différents documents analysant, standardisant et clarifiant l'activité de la fondation. Nous n'observons pas de différence notable entre FP et FUP, ni entre les fondations créées après 2003 et les fondations plus anciennes.

Remarquons tout de même que, au sein de notre échantillon, 66 % des fondations rédigent un rapport d'activité, 52 % d'entre elles publient un bilan comptable (même si elles ne rentrent pas dans les critères de taille requérant la publication des comptes), 43 % disposent d'un document formalisant leur stratégie et 30 % ont mis sur papier une procédure pour garantir l'éthique et éviter les conflits d'intérêt.

## COMMENT LES FONDATIONS BELGES ACCOMPLISSENT-ELLES LEUR MISSION ?

**T**oute fondation est créée par l'affectation d'un patrimoine à la réalisation d'un but désintéressé. La mission de la fondation est donc au fondement même de sa constitution. Toutefois, énoncer une mission ne suffit pas. Encore faut-il la traduire en objectifs de court et de long terme et définir quels seront les moyens les plus adéquats pour atteindre ces objectifs. Cet ensemble de choix va définir l'approche stratégique de la fondation ou, pour reprendre une expression fréquemment employée dans le secteur philanthropique, sa « théorie du changement ».

Clarifier la stratégie importe pour définir les modes d'action adéquats, mais également pour permettre aux parties prenantes de la fondation – fondations partenaires, bénéficiaires, donateurs, bénévoles, autorités publiques, etc. – de comprendre et situer cette action. Or, si l'énoncé de la mission dans les statuts est explicite dans la majeure partie des cas, lors du recensement du nombre de fondations à fin 2015, il nous a été impossible d'identifier le domaine d'intervention de 7 % des FUP (cfr. page 14), et même de comprendre à quel type de FP nous avions affaire dans 3 % des cas (cfr. page 10).

43 % des fondations belges ont formalisé leur stratégie dans un document ad hoc, mais seules 15 % d'entre elles ont un organe de gestion dédié à la stratégie. Ce dernier point s'explique par la taille moyenne relativement petite des fondations belges. Néanmoins, près de la moitié des fondations ont clarifié leur stratégie, ce qui montre l'importance de cet aspect dans leur gestion.

### QUELS SONT LES CHOIX STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS QUE LES FONDATIONS ONT À POSER ?

Les outils de management stratégique appliqués aux fondations conduisent à formuler une série de questions pour affiner les orientations stratégiques d'une fondation :

- ▶ Qui seront les bénéficiaires finaux de son action ? Des individus ? Des organisations ?
- ▶ La fondation opérera-t-elle ses propres programmes ? Ou alors soutiendra-t-elle des tierces parties qui mettront en œuvre des programmes permettant à la fondation d'accomplir sa mission, en tout ou en partie ?
- ▶ Dans le second cas, quel type de tierces parties soutiendra-t-elle ? Et au travers de quel type de soutien ?



- ▶ Quel sera le périmètre géographique de l'action de la fondation ? Local ? National ? Transnational ?
- ▶ La fondation travaillera-t-elle seule ou en partenariat ? Et dans le second cas, avec quel type de partenaire(s) ?
- ▶ Comment la fondation vérifiera-t-elle l'efficacité de son action ?

C'est l'ensemble des choix posés et des réponses à ces questions qui va constituer l'approche stratégique de la fondation.

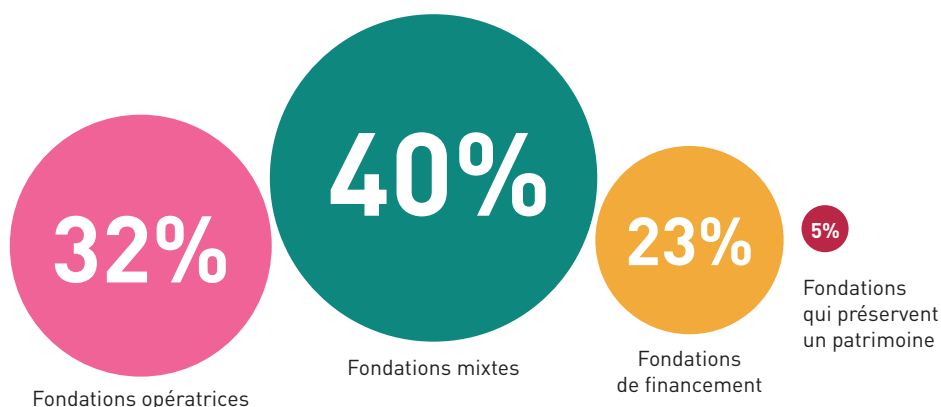


## OPÉRER SON PROPRE PROGRAMME OU SOUTENIR D'AUTRES ORGANISATIONS ?

Dans notre échantillon, 32% des fondations opèrent exclusivement leurs propres programmes et 23% des fondations financent des tierces parties pour qu'elles mettent en œuvre les actions qui permettront à la fondation d'accomplir sa mission. Ce second mode d'action est emblématique de la pratique des fondations à travers le monde. Cependant, le secteur des fondations en Belgique a depuis toujours la particularité de compter un grand nombre de fondations dites « mixtes »<sup>[9]</sup>, ce qui signifie qu'elles combinent une activité de financement et une activité d'opérateur de leur propre programme : cette caractéristique est à nouveau confirmée par cette nouvelle enquête, qui révèle que 40% des fondations répondantes se qualifient de mixtes.

[9] Anheier, H. K. (2001) *Foundations in Europe: a comparative perspective*. Civil Society Working Paper series, 18. Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science, London, UK.

Répartition des modes d'action des fondations



Le statut de la fondation, FUP ou FP, ne semble pas être lié au choix du mode d'action. Par contre, dans notre échantillon, il apparaît que les fondations créées après 2003 tendent à hybrider leurs modes d'action : 43 % d'entre elles se qualifient de mixtes, contre 34% pour les plus anciennes. Les fondations opératrices sont également de plus en plus nombreuses : elles comptent pour 34% des fondations créées après 2003, contre 27,5% auparavant.

### Évolution des modes d'action des fondations

	Avant 1975	Entre 1976 et 2002	Après 2003
Fondations de financement	36%	32%	19%
Fondations mixtes	36%	32%	43%
Fondations opératrices	27%	28%	34%
Fondations qui préservent un patrimoine	0%	9%	4%

Par ailleurs, nous pouvons observer que les fondations situées en Région flamande sont plus fréquemment opératrices de leurs propres programmes (75 %) que leurs consœurs bruxelloises (65 %) et wallonnes (59 %). Enfin, notons que plus de la moitié (54 %) des très grandes fondations sont des fondations mixtes et que seules 9 % d'entre elles sont purement opératrices. Les différences sont nettement moins marquées pour les petites et les grandes fondations.

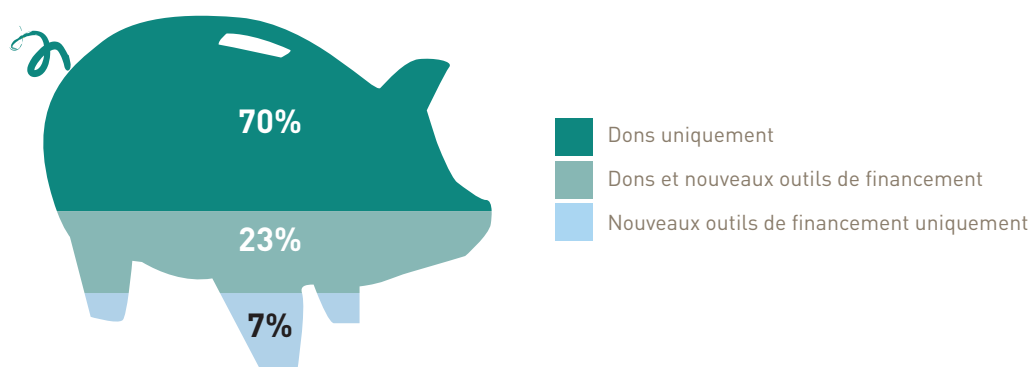
## QUEL TYPE DE SOUTIEN APPORTER ?

### Différents types de soutien financier

Traditionnellement, la philanthropie se conçoit comme un don, ou « grant », à l'égard duquel le donateur n'attend pas de retour ou de contrepartie. Dans cette perspective, les fondations de financement (ou les fondations « mixtes ») accomplissent donc leur mission par le biais de dons d'argent. Nous observons cependant l'émergence, au sein des fondations belges, de nouveaux outils de soutien financier tels que les prêts ou les prises de participation, qui impliquent soit le remboursement du prêt (dans certains cas avec le paiement d'un intérêt) soit la prise d'un bénéfice si l'organisation bénéficiaire devient rentable. Ces modes de financement restent cependant encore marginaux en comparaison des dons, mais la tendance nous semble suffisamment nette pour être soulignée : 7 % des fondations avec une activité de financement recourent uniquement

aux prêts et aux prises de participation pour soutenir leurs bénéficiaires et 23% les utilisent en sus des dons classiques. Remarquons que les fondateurs dotés d'une expérience dans le secteur privé à but lucratif auront davantage tendance que les autres à recourir aux prêts ou aux prises de participation pour soutenir leurs bénéficiaires.

#### Répartition par types de soutiens financiers



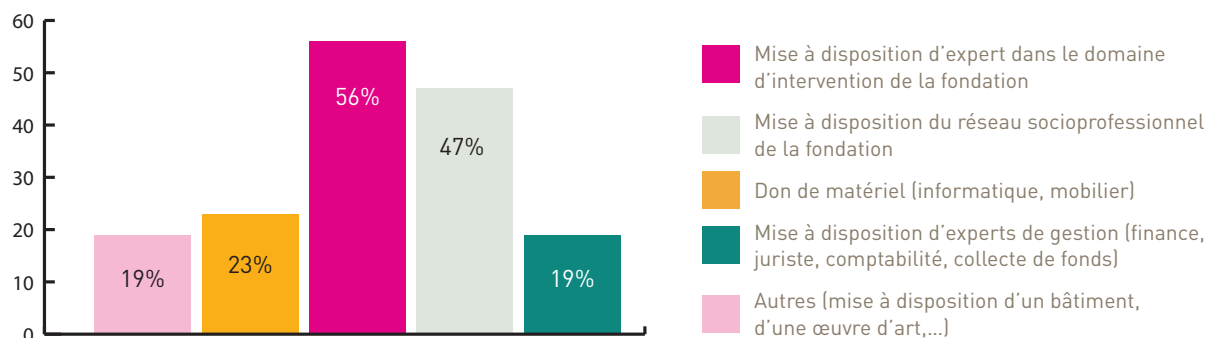
### Renforcer les organisations bénéficiaires

Outre les projets mis en œuvre par les organisations bénéficiaires, les fondations peuvent également choisir de soutenir le renforcement de l'organisation, en décidant de financer le fonctionnement même de celle-ci. Il peut s'agir de l'implémentation d'un système de gestion, du recrutement de personnel spécifique, de formation des travailleurs existants, etc. Même si la tendance dominante est toujours le financement de projets (63 %), nous observons néanmoins que 7 % des fondations de l'échantillon financent exclusivement le renforcement des capacités des organisations soutenues et que 30 % soutiennent les projets et le développement organisationnel. Cette orientation se répartit de manière égale entre les fondations créées avant ou après 2003.

### Des soutiens non financiers

Les fondations peuvent également soutenir leurs bénéficiaires en offrant un soutien non financier. Cette pratique n'est pas marginale : elle concerne 50 % des fondations qui ont une activité de financement. Il semblerait que cette approche de soutien non financier soit typique des fondations créées après 2003 : 63 % d'entre elles octroient du soutien non financier, pour un quart des fondations créées avant 2003. Elle est également davantage présente dans les FP, dont 63 % offrent ce type de soutien, pour 43 % des FUP.

## Soutiens non financiers les plus fréquents



## COMMENT IDENTIFIER LES BÉNÉFICIAIRES ?

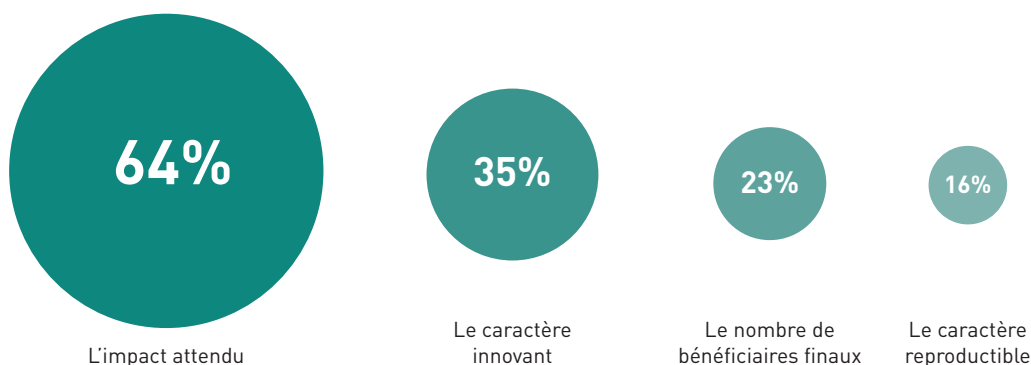
**D**écider de financer des tierces parties ne suffit pas : encore faut-il les identifier et les choisir. Pour sélectionner leurs bénéficiaires, les fondations recourent à différentes approches, que nous positionnons sur un continuum allant d'une approche « réactive » à une approche « proactive ». Dans l'approche « réactive », les fondations attendent que les propositions viennent à elles par le biais de candidatures spontanées ou de recommandations. Les fondations qui adoptent une approche « proactive » vont aller à la recherche des bénéficiaires les plus à même de les aider à réaliser leur mission. L'appel à projet, qui représente 30 % des pratiques de sélection, apparaît comme une approche intermédiaire entre réactivité et proactivité.

### Modes d'identification des bénéficiaires



La sélection ne consiste pas uniquement à repérer les bénéficiaires potentiels, mais également à identifier ceux qui seront les plus à même d'aider la fondation à réaliser sa mission. Les fondations évaluent tant les projets que les organisations qui les portent.

Critères les plus importants pour la sélection des projets :



Les organisations qui portent ces projets sont également évaluées. La qualité de l'équipe dirigeante semble le critère le plus important (72 %). Par qualité de l'équipe dirigeante, il faut comprendre la présence, au sein du management et/ou de la gouvernance de l'organisation, des compétences et de l'expertise que la fondation estime nécessaires pour le bon accomplissement du projet soutenu. Le second critère par ordre d'importance est la stabilité financière de l'organisation (50 %). Viennent ensuite le critère de la notoriété (41 %) et celui de l'ancienneté de l'organisation (13 %).

## SUR QUEL TERRITOIRE AGIR ?

**D**ans notre échantillon, 82 % des fondations sont principalement actives en Belgique ; 9 % sont actives en Europe (hors Belgique) et 9 % sont actives en dehors de l'Europe.

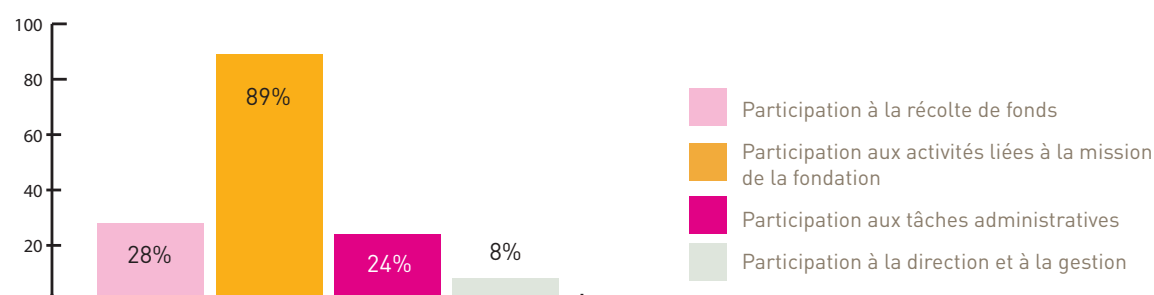
Par ailleurs, presque la moitié des fondations (48 %) sont actives à l'échelle nationale, 29 % au niveau régional et 23 % au niveau local (au niveau d'une communauté, d'un village, etc.).

# TRAVAILLER EN PARTENARIAT ?

## Avec des bénévoles

Seul un tiers des fondations belges emploie du personnel salarié. Pour la majorité d'entre elles, réaliser la mission de la fondation implique souvent de mobiliser d'autres acteurs. 44 % des fondations font donc appel à des volontaires, et ce en dehors de la participation au conseil d'administration ou aux différents organes mis en œuvre dans le cadre de la gouvernance de la fondation. Cependant, près de la moitié des bénévoles apportent un soutien occasionnel et 16 % des fondations estiment que leur premier défi est d'arriver à mobiliser des volontaires pour les soutenir. Les tâches confiées aux bénévoles sont importantes : près de 30 % d'entre eux participent à la récolte de fonds pour la fondation et un quart d'entre eux prend en charge des tâches administratives.

Tâches confiées aux bénévoles par les fondations



## Avec d'autres fondations

Etonnamment, seulement 8 % des fondations citent la collaboration avec d'autres fondations comme un défi d'avenir. Est-ce parce qu'elles l'estiment déjà suffisante ? On peut émettre un doute sur ce point, vu la difficulté actuelle (en l'absence de base de données centralisée et accessible) à identifier les fondations qui pourraient constituer des partenaires potentiels. De plus, seules 23 % des fondations font partie d'un groupe ou d'un réseau de fondations susceptible de les aider à entrer en contact avec leurs pairs. Parmi ces réseaux auxquels elles participent, les fondations mentionnent le Réseau Belge de Fondations (aujourd'hui renommé Fédération Belge des Fondations Philanthropiques), la European Venture Philanthropy Association (EVPA), le European Foundation Center (EFC), Pefondes ou encore Fondation 3.0.



## Avec les autorités publiques

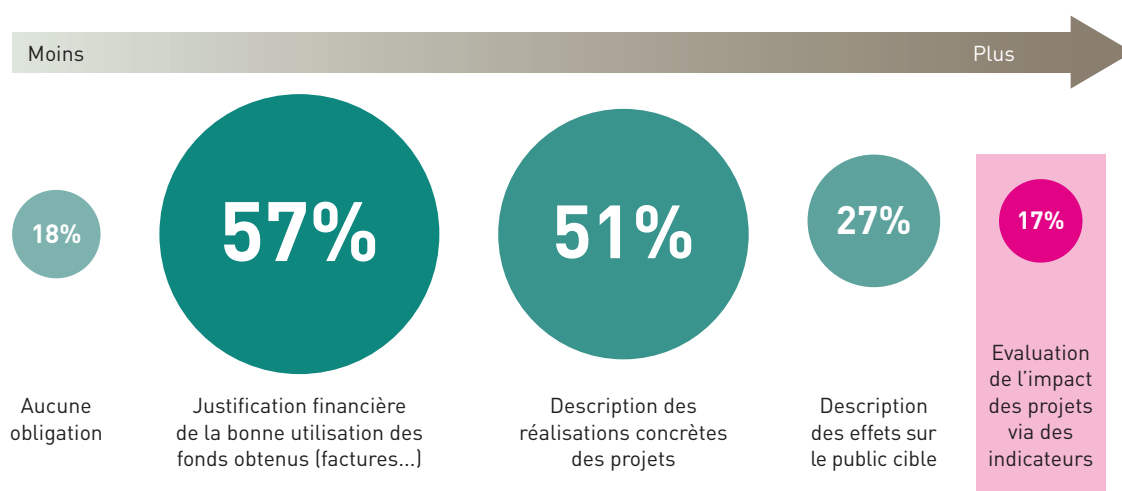
24 % des fondations identifient la constitution de partenariats avec les autorités publiques comme un défi pour l'avenir du secteur. Nous voyons d'ailleurs que la majorité des fondations qui financent des organisations ne sont pas les seuls financeurs des projets qu'elles soutiennent : 92 % d'entre elles travaillent en cofinancement avec d'autres fondations, les autorités publiques, des organisations sans but lucratif ou des particuliers philanthropes.

## COMMENT VÉRIFIER L'EFFICACITÉ DE SON ACTION ?

Mesurer l'impact est devenu un leitmotiv dans le secteur à but non lucratif. Le secteur des fondations ne fait pas exception. Au niveau international, les fondations sont d'ailleurs l'un des principaux leviers du développement de la mesure d'impact. Mais cela se traduit-il dans les modes d'action des fondations belges ?

En pratique, 25 % des fondations identifient l'évaluation des programmes et des projets soutenus comme une des trois difficultés majeures qu'elles rencontrent. D'ailleurs, près d'un cinquième des fondations ne demandent aucune justification aux bénéficiaires. Plus de la moitié d'entre elles se contentent d'un reporting justifiant l'utilisation des fonds obtenus (dans 57 % des cas) et/ou décrivant les réalisations concrètes (dans 51 % des cas). Il est tout de même à noter que 17 % des fondations disent évaluer l'impact de leur action via des indicateurs standardisés.

Types de reporting attendus par les fondations





## LES FONDATIONS BELGES SE CONVERTISSENT-ELLES À LA VENTURE PHILANTHROPY?



### LA VENTURE PHILANTHROPY : DE QUOI S'AGIT-IL ?

À travers le monde, de nombreuses fondations philanthropiques revendiquent une évolution de leurs pratiques s'inspirant des outils utilisés dans le domaine du capital risque, ou *venture capital*. Souvent qualifiée de *venture philanthropy*, cette approche est aussi fréquemment décrite comme une « philanthropie 2.0 », une « philanthropie stratégique » ou une « high engagement philanthropy »<sup>[10]</sup>. Il existe beaucoup de littérature « praticienne » à ce sujet, publiée par des fondations leader en la matière ou par des réseaux qui promeuvent son développement, tels que la *European Venture Philanthropy Association* (EVPA)<sup>[11]</sup>, mais encore très peu de littérature académique. La définition de la *venture philanthropy* n'est donc pas stabilisée. Néanmoins, il existe des caractéristiques transversales.

Pour ces fondations qui pratiquent la *venture philanthropy*, il s'agit de renforcer l'efficacité de leur action en la pensant non plus comme un « simple » don, mais comme un investissement dont le *return* doit être maximisé. La nature de ce *return* diffère d'une fondation philanthropique à une autre. Pour certaines, il s'agit uniquement d'un impact social objectivé par différents indicateurs. Pour d'autres, s'ajoute à cet impact social la recherche d'un *return* financier, comme le remboursement d'un prêt octroyé par la fondation, voire la prise d'un bénéfice lié à une participation dans le capital d'une entreprise sociale. Pour maximiser ce *return*, ces fondations ont fait évoluer leurs modes d'action, mais également l'orientation de leur soutien. Plutôt que de s'orienter directement vers des projets concrets, elles concentrent leurs moyens sur le développement de l'organisation elle-même (ou *capacity building*). Elles s'engagent à long terme auprès des bénéficiaires et renforcent les compétences et l'expertise présentes au sein de l'organisation et de son équipe dirigeante. Cela passe souvent par une implication des fondations dans la gouvernance des organisations soutenues. Ces fondations cherchent aussi à professionnaliser le système de management des organisations, par exemple en finançant l'implémentation de nouveaux outils de gestion ou l'accompagnement d'une réflexion stratégique par un consultant. L'objectif est également de permettre aux organisations soutenues d'accroître l'échelle de leur action, afin d'augmenter l'impact social de cette action. Enfin, les fondations qui pratiquent la *venture philanthropy* développent et appliquent diverses méthodes leur permettant de mesurer, ou à tout le moins d'objectiver, l'impact social généré par l'organisation bénéficiaire grâce au soutien de la fondation.

La *venture philanthropy* est née aux USA, notamment par l'action des dits « philanthro-capitalistes » de la Silicon Valley, mais elle s'est rapidement développée en Europe, avec des spécificités locales. Si les tenants de l'approche *venture philanthropy* se sont d'abord positionnés à l'encontre d'une philanthropie « traditionnelle » considérée comme obsolète et peu efficace, la posture a évolué

[10] Höchstädter, A. K. & Scheck, B. (2014), «What's in a name: An Analysis of Impact Investing Understandings by Academics and Practitioners», *Journal of Business Ethics*, 449-475.

Jillian Gordon (2014) A stage model of venture philanthropy, *Venture Capital*, 16:2, 85-107.

Lester M. Salamon, Ed. (2014). The new frontiers of Philanthropy. New York: Oxford University Press, 2014.

Macleon, M., C. Harvey, and J. Gordon. (2013) "Social Innovation, Social Entrepreneurship and the Practice of Contemporary Entrepreneurial Philanthropy", *International Small Business Journal* 31 (7): 745-763.

[11] [www.evpa.eu.com](http://www.evpa.eu.com)



ces dernières années. Désormais, la *venture philanthropy* apparaît davantage comme une approche permettant aux fondations de diversifier leurs modes d'action. Autrement dit, il s'agit d'un nouvel outil dans la boîte à outils des philanthropes et des fondations<sup>[12]</sup>.

Bien que certaines fondations belges (comme la Fondation Fournier-Majoie) ou fonds abrités (comme le Fonds SE'nSE à la Fondation pour les Générations Futures ou le Caring Entrepreneurship Fund à la Fondation Roi Baudouin) ont été créés d'emblée en référence à cette approche, nous comptons relativement peu de fondations purement « *venture philanthropes* » en Belgique. Les fondations utilisant ces pratiques sont néanmoins présentes sur le territoire belge. En effet, selon notre enquête, 7 % des fondations avec une activité de financement n'utilisent que les prêts et les prises de participation pour soutenir leurs bénéficiaires. De plus, 7 % des fondations de l'échantillon se concentrent exclusivement sur le renforcement des capacités des organisations soutenues.

Si la présence de fondations de *venture philanthropy* reste marginale en Belgique, il n'en va pas de même de l'approche qui consiste à enrichir les modes d'action de la fondation en adoptant certains outils de *venture philanthropy*. Elle permet de diversifier l'offre de soutien et d'ajuster au mieux le soutien apporté en fonction des besoins spécifiques de l'organisation bénéficiaire. À l'image de la Fondation Roi Baudouin, qui expérimente des aspects de l'approche dans le cadre notamment du Fonds Venture Philanthropy, il semble qu'un certain nombre de fondations en Belgique aient adopté plusieurs outils de la *venture philanthropy*. Ainsi, 23 % utilisent les prêts et prises de participation en plus des dons classiques. En outre, 30 % apportent leur soutien tant aux projets qu'au renforcement des capacités de l'organisation. Pour 25 % des fondations, le soutien se pense à long terme, c'est-à-dire plus de 5 ans, et pour 13 % à moyen terme (soit entre 3 et 5 ans). C'est l'impact attendu du projet qui constitue le critère de sélection prioritaire pour 64 % des fondations, alors qu'au niveau de l'organisation, c'est la qualité de l'équipe dirigeante qui est le critère le plus important pour 72 % des fondations. L'octroi de soutiens non financiers concerne 50 % des fondations qui ont une activité de financement. Les fondations belges s'engagent aussi dans la gouvernance des organisations qu'elles soutiennent : 16 % participent systématiquement au conseil d'administration des organisations bénéficiaires et 33 % le font parfois. Enfin, 17 % des fondations disent évaluer l'impact de leur action via des indicateurs standardisés.

Nous n'observons donc pas de conversion radicale du secteur à la *venture philanthropy*, mais il semble qu'une tendance de fond se dégage : les pratiques de nombreuses fondations belges évoluent en s'enrichissant de certains outils de la *venture philanthropy*. On remarque en particulier que ce sont surtout les fondations « jeunes » (créées après 2003) qui offrent des types de soutiens non financiers : c'est le cas de 63 % d'entre elles, contre seulement 25 % des fondations créées avant 2003. Cela étant, l'adoption d'autres outils de *venture philanthropy* n'est pas particulièrement le fait de fondations ou de fondateurs jeunes. Ainsi, le recours aux prêts et aux prises de participation est autant le fait des fondations créées avant 2003 qu'après cette date.

À ce jour, l'absence de suivi longitudinal ne nous permet pas encore d'affirmer cette tendance : ceci restera à confirmer par des enquêtes ultérieures.

[12] Mair, J. & Hehenberger, L. (2014), « Front-stage and backstage convening: The Transition from Opposition to Mutualistic Coexistence in Organizational Philanthropy », *Academy of Management Journal*, vol. 57 (4), pp.1174-1200.





# CONCLUSION

Cette nouvelle étude sur les fondations belges démontre clairement que le secteur est en pleine évolution : il connaît une croissance forte, ainsi qu'une diversification et une professionnalisation de ses modes d'action. Elle montre aussi que la forme « fondation » suscite de plus en plus d'intérêt, en particulier auprès des « jeunes » fondateurs, et qu'elle est de plus en plus souvent constituée par des collectifs de fondateurs ou des partenariats mêlant différents types d'acteurs.

Au-delà de ces développements, cette enquête enrichit la connaissance sur les fondations, en s'intéressant au profil des fondateurs eux-mêmes et aux motivations de leur action philanthropique. Elle fournit également des données détaillées sur leur manière de travailler, et sur les leviers stratégiques et managériaux qui leur permettent d'accomplir au mieux leur mission.

Malgré le fort développement du secteur, la légitimité et la visibilité de l'action des fondations restent des enjeux importants, y compris aux yeux des fondations elles-mêmes. L'enquête montre qu'elles y répondent notamment en professionnalisant leur gouvernance, par la présence d'expertises diverses et complémentaires dans les CA et la mise en place d'organes complémentaires au CA. Ces derniers permettent en outre de mobiliser davantage de parties prenantes dans l'action de la fondation.

Cet enjeu de légitimité apparaît lié à la question de l'efficacité des fondations dans l'accomplissement de leur mission. Nous voyons qu'une partie importante des fondations belges diversifie ses modes d'action en s'inspirant notamment des principes de la *venture philanthropy* : il n'est pas question ici de « conversion » radicale, mais plutôt d'un enrichissement des pratiques. Il semble cependant qu'aller jusqu'au bout de la logique en mesurant l'impact de l'action de la fondation reste une difficulté pour celles-ci.

A nos yeux d'observateurs externes, le partenariat constituera un levier important pour le développement futur du secteur. Le développement de partenariats entre fondations ou « hybrides » permettra d'augmenter l'échelle de l'action des fondations belges et, par là, leur impact sociétal. Il favorisera aussi le partage d'expériences et d'expertises, et contribuera à une meilleure visibilité de l'action. La diffusion des données communiquées par les fondations dans le cadre de notre enquête pourrait faciliter l'identification de partenaires potentiels. C'est néanmoins aux fondations que revient la responsabilité de décider les modalités de cette transparence et d'organiser la diffusion.



Enfin, ces nouvelles données permettront d'inscrire les fondations belges dans le champ de la recherche académique internationale sur la philanthropie. Elles devront toutefois être renforcées par des enquêtes ultérieures, qui permettront de suivre plus finement les évolutions du secteur et de ses pratiques, et de répondre à de nouvelles questions. À l'avenir, nous souhaitons également approfondir ces données en réalisant des monographies de fondations, et des études de cas de pratiques et partenariats innovants, qui contribueront elles aussi au renforcement de l'expertise du secteur. Nous espérons que cette publication facilitera le dialogue entre les fondations belges et leurs parties prenantes, et qu'elle alimentera la dynamique naissante de recherche pluridisciplinaire sur la philanthropie en Belgique et en Europe.

## PERSPECTIVES

**L'**enquête sur les fondations belges dont les conclusions font l'objet de ce rapport permet de mieux cerner le secteur des fondations qui restait relativement méconnu jusqu'à présent.

Elle confirme tout d'abord l'importance du secteur et de son rôle complémentaire à l'État. Dans le contexte de crise économique et d'austérité budgétaire qui réduisent dramatiquement la capacité d'action des pouvoirs publics, nous avons tous intuitivement la certitude que les fondations ont un rôle supplétif à jouer. La croissance impressionnante du nombre de fondations ces dernières années démontre que cette conviction est partagée par de plus en plus de citoyens et depuis peu également par les entreprises. Le volume significatif des actifs dont disposent les fondations leur permet également de donner un poids réel à leur action et de faire la différence dans leur domaine d'activité.

L'enquête fait apparaître ensuite la proportion importante de fondations qui poursuivent un but d'intérêt général. Les domaines de prédilection sont l'art et la culture, l'action sociale et la santé. Les motivations des fondateurs et, par conséquent les initiatives des fondations, privilégient donc largement l'homme et la construction d'une société meilleure au cœur de leurs préoccupations. C'est un constat encourageant et porteur d'optimisme face aux discours d'intolérance, de repli sur soi et d'exclusion qui se font plus pressants dans notre société. En outre, le constat que la constitution des nouvelles fondations est de plus en plus le fait de personnes jeunes et actives ne peut que nous réjouir à cet égard, d'autant plus que c'est surtout vers l'action sociale que les jeunes fondateurs semblent s'orienter.

Enfin, l'enquête lève le voile sur la gouvernance des fondations et indique que celle-ci tend à devenir plus professionnelle. Nous pouvons supposer que le débat en matière de bonne gouvernance qui anime le secteur des entreprises privées et publiques a également fait son entrée au sein des fondations. Ceci ne peut bien entendu que rendre le mode de fonctionnement et l'action des fondations plus efficaces.

Les constatations positives révélées par l'enquête ne peuvent toutefois nous faire oublier l'éclatement important du secteur des fondations et dès lors aussi de ses moyens d'action disponibles. La création de réseaux ou la mise en place d'initiatives conjointes méritent une réflexion au sein du secteur car la mise en commun de ressources et de connaissances est sans aucun doute un levier susceptible d'augmenter l'impact favorable du secteur sur la société. Nous espérons que cette enquête pourra y contribuer en offrant au secteur des fondations une meilleure connaissance de son profil, de ses objectifs, de son mode fonctionnement et de ses pratiques.

**Alain DE WAELE**

*Secrétaire général du Fonds Baillet Latour*





## LES AUTEURS



### AMÉLIE MERNIER

*amernier@ulg.ac.be*

Amélie est doctorante en sciences de gestion à HEC Liège dans le cadre de la Chaire Baillet Latour en Philanthropie et Investissement social, au Centre d'Economie Sociale. Licenciée en sciences mathématiques et titulaire d'une maîtrise en sciences actuarielles, Amélie a travaillé plusieurs années dans le secteur financier avant de réorienter sa carrière vers le secteur non lucratif. Ses recherches portent principalement sur les stratégies mises en œuvre par les organisations philanthropiques.



### VIRGINIE XHAUFLAIR

*v.xhaufleur@ulg.ac.be*

Virginie est chargée de cours à HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège, et titulaire de la Chaire Baillet Latour en Philanthropie et Investissement social, au Centre d'Economie Sociale. Elle est anthropologue et détient un doctorat en sciences de gestion. Après dix années d'expérience dans l'accompagnement de processus d'innovation sociale, elle dédie aujourd'hui ses recherches aux nouvelles formes de philanthropie.

## REMERCIEMENTS

Pour réaliser cette enquête et rédiger cette publication, nous avons pu compter sur le soutien de diverses personnes. Nous souhaitons remercier ici :

Les **227 fondateurs ou représentants de fondations** qui ont pris le temps de répondre à l'enquête et qui nous ont fait confiance ;

Les **fondations** qui ont testé et validé le questionnaire d'enquête ;

Le **Réseau Belge de Fondations** qui a relayé notre enquête auprès de ses membres ;

**Elodie Dessy, Grégory Jemine et Evelien Rijnders** pour leurs relances téléphoniques efficaces ;

**François Masquelin** pour ses conseils ;

**Maxime Bouchat et Elodie Dessy**, qui ont coordonné la réalisation de cette publication ;

**Stijn Verhulst**, qui a réalisé la traduction de notre texte en néerlandais ;

**Elodie Dessy, Fanny Dethier, Pantxo Uthurbide, Johan Chiers, Erik Gobin et**

**Alain Wauthier** pour leurs relectures attentives ;

**Le Fonds Baillet Latour** pour le soutien apporté à nos recherches.

**Conception graphique** : Estelle Mahieu, SAW-B asbl ([www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)).

**Impression** : Snel Graphics ([www.snel.be](http://www.snel.be))

**Editeur responsable** : Chaire Baillet Latour en Philanthropie et Investissement Social, CES, HEC Liège

Place des Orateurs, 1, B33, boîte 4, 4000, Liège, Belgique.

*Toute reproduction d'un extrait quelconque du texte de cette publication, par quelque procédé que ce soit, est autorisée moyennant mention de l'auteur et des références de la publication. La reproduction intégrale de chacune des parties de cette brochure est interdite.*



**Philanthropy &  
Social investment**  
Baillet Latour Chair  
HEC • ULg

## **CHAIRE PHILANTHROPIE ET INVESTISSEMENT SOCIAL**

Centre d'Economie Sociale de HEC Liège, ULg  
Place des Orateurs 1, B33, boîte 4  
4000 Liège / Belgique  
Tél : +32(0)4 366 27 51

[chaire-philanthropie@ulg.ac.be](mailto:chaire-philanthropie@ulg.ac.be)  
[www.chaire-philanthropie.be](http://www.chaire-philanthropie.be)